

Tuote- ja asiakaskannattavuus sekä niiden parantaminen
Case: Tilitoimisto Smart Office Oy

Ingrid Airaksinen

Tekijä Ingrid Airaksinen	Ryhmä Y07A
Opinnäytetyön nimi Tuote- ja asiakaskannattavuus sekä niiden parantaminen Case: Tilitoimisto Smart Office Oy	Sivu- ja liitesivumäärä 52 + 12
Ohjaajat Markku Parviainen, Seppo Suominen	
<p>Smart Office Oy on vuonna 1995 perustettu tilitoimisto. Suomessa 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla alkaneen laman ja sen vuoksi vähentyneen työmäärän myötä Smart Office Oy:ssä havaittiin, ettei sen tuote- ja asiakaskannattavuutta ollut koskaan laskettu. Yrittäjä itse uskoo suuren osan tuotteista ja asiakkaista olevan kannattamattomia.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa tilitoimistoa selvittämään yrityksen tuote- ja asiakaskannattavuuden nykytilanne ja havaitsemaan niihin liittyvät parannuskohteet ja mahdollisuudet tulevaisuuden kannattavuus- ja kasvupyrkimyksiä koskevien päätöksentekotilanteiden tueksi. Päätavoitteeksi opinnäytetyössä asetettiin selvittää, millainen Smart Office Oy:n nykyinen tuote- ja asiakaskannattavuus on ja kuinka sitä voitaisiin parantaa. Opinnäytetyön ennakko-odotuksena oli, että suuri osa yrityksen myymistä tuotteista ja nykyisistä asiakkaista on tällä hetkellä kannattamattomia.</p> <p>Opinnäytetyössä tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuuden parantamista tarkastellaan hinnoittelun ja toiminnan tehostamisen näkökulmasta. Kilpailijoiden hintojen selvittäminen ja niiden vaikutusten arviointi Smart Office Oy:n hinnoitteluun rajattiin pois opinnäytetyöstä.</p> <p>Teoreettisen viitekehyksen muodostavat kannattavuutta, kustannuslaskentaa ja kustannusperusteista hinnoittelua käsittelevä kirjallisuus. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tapaus- tutkimuksena tilitoimisto Smart Office Oy:lle. Käytettyjä tutkimusmenetelmiä olivat havainnointi ja ryhmähaastatteluna toteutettu teemahaastattelu. Kustannuslaskentamenetelmäksi opinnäytetyössä valittiin toimintolaskenta ja hinnoittelumenetelmäksi toimintoperusteinen hinnoittelu. Opinnäytetyö aloitettiin tammikuussa 2010, ja se valmistui elokuussa 2010.</p> <p>Työn tuloksena selvisi, että tilitoimiston tuote- ja asiakaskannattavuudessa on parannettavaa. Kahdeksasta tuotteesta kolme oli täysin kannattamattomia, ja asiakkaista kokonaan kannattamattomiksi osoittautui 28 prosenttia. Laskettaessa tilitoimiston tuotteille kannattavuustavoitteet huomioivat hinnat selvisi, että neljän tuotteen ja asiakkaista 36 prosentin hintoja tulisi korottaa. Tilitoimiston toimintaa voitaisiin tehostaa laskuttamalla asiakkaita ylimääräisestä työstä ja jakamalla työntekijöiden vastuualueet entistä selkeämmin.</p>	
Asiasanat kannattavuus, kustannuslaskenta, toimintolaskenta, hinnoittelu	

Author Ingrid Airaksinen	Group or year of entry Y07A
The title of thesis PRODUCT AND CUSTOMER PROFITABILITY AND THEIR IMPROVEMENT CASE: ACCOUNTING COMPANY SMART OFFICE LTD.	Number of pages and appendices 52+12
Supervisors Markku Parviainen, Seppo Suominen	
<p>Smart Office Ltd. is an accounting company established in 1995. The recession that began at the end of the first decade of the 21st century affected the company's workload by reducing it. That is when it was realized in Smart Office Ltd. that the company's product and customer profitability had never been calculated. The entrepreneur believes that a major part of the company's products and customers are unprofitable.</p> <p>The purpose of the Bachelor's thesis was to help the accounting company to find out its current product and customer profitability and to help to realize the improvement points and possibilities related to them in order to support profitability and growth ambitions in future. The main goal of the thesis was to define the company's product and customer profitability and to find out how they could be improved. The pre-expectation in the Bachelor's thesis was that a major part of the company's products and customers are currently unprofitable.</p> <p>In the thesis, the improvement of product and customer profitability is examined only from the aspects of pricing and the efficiency of operations. Defining the pricing of competitors and evaluating its effects on the pricing process of Smart Office Ltd. was left outside the scope of the study.</p> <p>The theoretical framework consists of the literature regarding profitability, cost accounting and cost-based pricing. The thesis was conducted as a qualitative case study for Smart Office Ltd. Observation and a theme interview, conducted as a group interview, were the research methods used in the thesis. Activity-based costing was the cost accounting method and activity-based pricing was the pricing method that was used in the thesis. The thesis was started in January 2010 and it was completed in August 2010.</p> <p>As a result of the study it was detected that the product and customer profitability of the accounting company have some improvement points. Three out of the company's eight products were completely unprofitable and 28 per cent of the customers turned out to be totally unprofitable. As it was calculated the prices that reach the company's profit target, it turned out that the prices of four products and the fees of 36 per cent of the customers should be raised. The operations of Smart Office Ltd. could be made more efficient by charging the customers for additional work and by sharing the employees' areas of responsibility even more explicitly.</p>	
Key words profitability, cost accounting, activity-based costing, pricing	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	1
1.2	Rajaukset ja teoreettinen viitekehys.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	3
2	Kannattavuus.....	5
2.1	Asiakaskannattavuus.....	5
2.2	Kannattavuuden parantaminen.....	8
3	Kustannuslaskenta.....	9
3.1	Kustannuslajilaskenta.....	9
3.2	Kustannuspaikkalaskenta.....	10
3.3	Perinteinen suoritekohtainen kustannuslaskenta.....	12
3.3.1	Suoritekalkyytit.....	12
3.3.2	Jakolaskenta.....	13
3.3.3	Lisäyslaskenta.....	14
3.4	Toimintolaskenta.....	14
3.4.1	Toimintolaskennan malli.....	15
3.4.2	Resurssit.....	16
3.4.3	Toiminnot.....	16
3.4.4	Laskentakohteet.....	17
3.4.5	Kustannusten kohdistaminen.....	18
3.5	Perinteinen kustannuslaskenta vs. toimintolaskenta.....	20
4	Kustannusperusteinen hinnoittelu.....	22
4.1	Katetuottohinnoittelu.....	22
4.2	Omakustannusarvohinnoittelu.....	23
4.3	Toimintoperusteinen hinnoittelu.....	24
5	CASE: Smart Office Oy.....	26
5.1	Toteutussuunnitelma.....	26
5.2	Laskentakohteiden määrittäminen.....	28
5.3	Toimintojen määrittäminen.....	29
5.4	Resurssien määrittäminen.....	31
5.5	Resurssien kohdistaminen.....	32
5.6	Tuotekustannusten ja -kannattavuuden määrittäminen.....	35
5.7	Asiakaskustannusten ja -kannattavuuden määrittäminen.....	36
5.8	Tavoitehinnoittelu.....	37

5.9 Toimintaprosessien arviointi	38
5.10 Tulokset	39
6 Johtopäätökset.....	41
6.1 Tuotekannattavuus.....	41
6.2 Asiakaskannattavuus	43
6.3 Tavoitehinnoittelu	44
6.4 Toimintaprosessien tehostaminen	46
6.5 Pohdintaa ja jatkotutkimusehdotukset	47
Lähteet	50
Liitteet	53
Liite 1. Teemahaastatteluaiheet.....	53
Liite 2. Toiminnot ja alitoiminnot	54
Liite 3. Palkkakustannusten jakautuminen toiminnoille.....	56
Liite 4. Toimitilakustannusten jakautuminen toiminnoille.....	57
Liite 5. Atk-kustannusten jakautuminen toiminnoille.....	58
Liite 6. Työvälinekustannusten jakautuminen toiminnoille	59
Liite 7. Laskelma tuotekustannuksista	60
Liite 8. Tuotekannattavuus	61
Liite 9. Asiakaskannattavuus	62
Liite 10. Tavoitehinnat Smart Office Oy:n tuotteille.....	63
Liite 11. Asiakashinnoittelu tavoitehinnoilla	64

1 Johdanto

Vuonna 1995 perustettu helsinkiläinen tilitoimisto Smart Office Oy toimi kauan ainoastaan perustajayrittäjän oman työpanoksen voimin. Vuosien saatossa tilitoimiston asiakkaiden määrä on vähitellen kasvanut, ja nykyisin yrityksessä työskentelee yrittäjän lisäksi kolme työntekijää. Tilitoimisto Smart Office Oy:n kasvu on viime vuosina ollut nopeaa, ja yritystä on jatkuvasti kasvatettu asiakasvolyymin lisäämällä ja siten liikevaihtoa kasvattamalla. Asiakkaita Smart Office Oy:llä on useilta eri toimialoilta, esimerkiksi vähittäiskaupasta ja mainosalalta. Tällä hetkellä asiakasyrityksiä on noin 50. Suurin osa Smart Office Oy:n asiakkaita on pieniä muutaman henkilön työllistäviä yrityksiä.

Suomessa 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla alkanut lama iski monien muiden yritysten tavoin myös Smart Office Oy:n asiakkaisiin, mikä vaikutti merkittävästi tilitoimiston tuloksentekokykyyn. Useiden asiakasyritysten konkurssien ja niiden myötä vähentyneen työmäärän vuoksi Smart Office Oy:ssä havahduttiin pohtimaan, pitäisikö asiakasvolyymin lisäämisen ja liikevaihdon kasvattamisen ohella myös yksittäisten asiakasyritysten kannattavuuteen alkaa kiinnittää enemmän huomiota. Selvisikin, että lähes 15 vuotta toimineessa tilitoimistossa ei ollut koskaan selvitetty yksittäisten tuotteiden tai asiakkaiden kustannuksia, eikä niiden kannattavuuksista näin ollen oltu lainkaan selvillä. Yrittäjä itse uskoo suuren osan Smart Office Oy:n myymistä tuotteista ja asiakkaita olevan nykyisellään kannattamattomia. Sen vuoksi hän ehdotti, että opinnäytetyössä selvitettäisiin paitsi se, pitääkö hänen ennako-odotuksensa kannattamattomuudesta paikkansa, myös se, kuinka tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuutta voitaisiin pyrkiä parantamaan.

Tilitoimisto Smart Office Oy:n kannalta opinnäytetyön aihe, tuote- ja asiakaskannattavuuden selvittäminen ja parantaminen, on erittäin ajankohtainen. Yrittäjä aikoo lähitulevaisuudessa kovan kysynnän innoittamana laajentaa yrityksensä toimintaa. Tarkoituksena on sekä kehittää täysin uudenlaisia palvelukokonaisuuksia vastaamaan paremmin tämänhetkisten asiakkaiden tarpeita että tarjota yrityksen nykyisiä tuotteita kokonaan uusille asiakkaille. Ennen yritystoiminnan laajentamista Smart Office Oy:ssä halutaan luonnollisesti varmistua myytävien tuotteiden kannattavuudesta ja siitä, että myös nykyisten asiakkaiden kannattavuus on kohdallaan.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa tilitoimisto Smart Office Oy:tä selvittämään yrityksen tuote- ja asiakaskannattavuuden nykytilanne ja havaitsemaan niihin liittyvät parannuskohteet ja -mahdollisuudet kannattavuus- ja kasvupyrkimyksiä koskevien päätöksentekotilanteiden tueksi.

Opinnäytetyölle asetettavat tavoitteet päätettiin työlle määritetyn tarkoituksen avulla. Pääta-voitteeksi asetettiin selvittää, millainen Smart Office Oy:n nykyinen tuote- ja asiakaskannattavuus on ja kuinka sitä voitaisiin parantaa. Alatavoitteina on selvittää:

- Mitkä tuotteet ovat kannattavia ja mitkä kannattamattomia?
- Mitkä asiakkaat ovat kannattavia ja mitkä kannattamattomia sekä mitä yhteisiä piirteitä kannattavilla ja toisaalta kannattamattomilla asiakkuuksilla on?
- Minkä hintaisiksi tuotteet tulisi yrityksen kannattavuustavoitteiden perusteella hinnoitella ja paljonko nykyisiltä asiakkailta tulisi siten veloittaa?
- Kuinka yrityksen toimintaprosesseja voitaisiin tehostaa?

Opinnäytetyön ennako-odotuksena on, että suuri osa yrityksen myymistä tuotteista ja nykyisistä asiakkaista on tällä hetkellä kannattamattomia. Asetettua ennako-odotusta on tarkoitus lopuksi verrata opinnäytetyössä suoritettavien laskelmien avulla saataviin tuloksiin.

1.2 Rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössä tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuuden parantamista tarkastellaan ainoastaan hinnoittelun ja toiminnan tehostamisen näkökulmasta. Kustannusten alentamisen näkökulmasta kannattavuuden parantamista käsitellään pelkästään toiminnan tehostamista ajatellen. Näin ollen kustannusten karsiminen muun muassa alennuksia neuvottelemalla rajataan kokonaan pois opinnäytetyöstä.

Tilitoimistoalalla vallitsevia markkinahintoja hyödynnetään projektissa toimeksiantajayrityksen kannattavuustavoitteet täyttävien hintojen määrittämisen apuna suuntaa-antavasti. Opinnäytetyöstä rajataan pois yrityksen kilpailijoiden hinnoitteluratkaisujen tarkempi tutkiminen ja niiden vaikutusten arviointi tilitoimisto Smart Office Oy:n hinnanasetantaan. Projektissa laskettavien tavoitehintojen tarkoituksena on toimia lähinnä kannattavuuden varmistavana pohjana yrityksen hinnoittelua koskevissa varsinaisissa päätöksentekotilanteissa.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten muodostaa kannattavuutta, kustannuslaskentaa ja kustannusperusteista hinnoittelua käsittelevä kirjallisuus. Tuote- ja asiakaskannattavuutta sekä niiden parantamista tutkitaan kannattavuutta yleisesti käsittelevän teoriakirjallisuuden ohella kustannuslaskennan teorian näkökulmasta. Toimeksiantajayrityksessä ei ole aikaisemmin suoritettu tuote- tai asiakaskohtaista kustannuslaskentaa, minkä vuoksi kustannuslaskennan teorias-
sa keskitytään lähinnä eri kustannuslaskentamenetelmien kuvaamiseen ja vertailuun. Vertailun tarkoituksena on löytää kustannuslaskentamenetelmä, joka kaikkein parhaiten soveltuu

hyödynnettäväksi tilitoimistossa toteutettavien kustannuslaskelmien suorittamiseen. Opinnäytetyön rajauksen vuoksi hinnoittelua käsitellään viitekehyksessä ainoastaan kustannusperusteista näkökulmasta. Kustannusperusteista hinnoittelua käsittelevän luvun tarkoituksena on löytää hinnanmäärityskeino, jonka avulla yrityksen tuotteille voidaan opinnäytetyöprojektissa määrittää kannattavuustavoitteet täyttävät myyntihinnat.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen ja se toteutetaan case- eli tapaustutkimuksena tilitoimisto Smart Office Oy:lle. Koska opinnäytteen tekijä työskentelee toimeksiantajayrityksessä, on työssä pääasiassa käytettävä tutkimusmenetelmä opinnäytetyön tekijän suorittama havainnointi. Havainnoinnin ohella toisena tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään ryhmähaastatteluna toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle toteutettavaa teemahaastattelua.

Tapaustutkimus tarkoittaa empiiristä tutkimusta, joka monipuolista ja eri tavoin hankittua tietoa hyödyntämällä tutkii tiettyä tapausta tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimus ei tavallisesti ole yleistettävissä koskemaan muita samankaltaisia tapauksia, joskin se saattaa olla pieni askel kohti yleistämistä. Lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta. (Metsämuuronen 2008, 16–18.)

Havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkija pyrkii objektiivisesti tarkkailemaan tutkimuksen kohdetta sekä laatimaan sen pohjalta muistiinpanoja. Havainnointia voidaan suorittaa joko itse osallistumalla tai osallistumatta toimintaan. Osallistuva havainnointi on perusteltua toimintaa koskevissa tutkimuksissa. (Metsämuuronen 2008, 42–43.)

Haastattelu on havainnoinnin ohella eräänlainen tiedonkeruun perusmenetelmä, ja se sopii monenlaisiin tilanteisiin. Haastattelu voidaan suorittaa joko strukturoituna lomakehaastatteluna, puolistrukturoituna teemahaastatteluna tai ei-strukturoituna haastatteluna eli avoimena haastatteluna. (Metsämuuronen 2008, 39–41.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka toteutetaan toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle ryhmähaastattelun muodossa. Teemahaastattelun aihealueet ovat liitteessä 1. Teemahaastattelun aikana tehtävien muistiinpanojen avulla voidaan tarkentaa ja saada lisätietoa havainnoimalla tehtävistä huomioista.

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan arviota siitä, kuinka hyvin aiottua ilmiötä on kyetty tutkimaan ja kuinka todellinen tutkimuksen myötä tehty tulkinta on ympäristössään.

Validiteettia voidaan arvioida muun muassa tutkimuksen teoreettisen, empiirisen ja metodologisen pohjan sopivuudella, tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen keskinäisellä vastaavuudella sekä tutkimusasetelman tarkalla ja rehellisellä arvioinnilla. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksessa käytetyn materiaalin ja tehdyn analyysin luotettavuutta ja arvioitavuutta. (Pyörälä 2002, 4.)

2 Kannattavuus

Käsitteenä kannattavuus on moninainen, eikä sille ole vain yhtä oikeaa määritelmää. Normaalisti kannattavuudella kuitenkin tarkoitetaan kykyä tuottaa tulosta tietyn ajanjakson aikana. Usein väitetään, että 20 prosenttia yrityksen tuotteista tai asiakkaista tuottaa 80 prosenttia yrityksen voitosta. Siksi eräs tärkeimmistä kannattavuuden osa-alueista on tuote- ja asiakaskannattavuuden tunteminen sekä hallinta. (Alhola & Lauslahti 2000, 51, 79.)

Tuotekannattavuuden selvittäminen on aina ollut yksi tärkeimmistä kannattavuuslaskentaan liitetyistä tavoitteista. Peruslähdekohdan tuotekannattavuudelle muodostaa se, että tuotteesta saatava hinta on siitä aiheutuvia kustannuksia suurempi. (Alhola & Lauslahti 2000, 80.) Tuotteen asiakaskohtainen menekki puolestaan vaikuttaa huomattavasti tuotteen kannattavuuteen tarkastelun kohteena olevan asiakkuuden kohdalla. Sitä kautta tuotteen kannattavuudella on vaikutusta myös yksittäisen asiakkuuden kokonaiskannattavuuteen. (Mäntyneva 2005, 35.)

Tarkasteltaessa tuotteelle tai palvelulle asetettuja kannattavuustavoitteita on syytä pohtia, paljonko niistä saatavan katteen tulee olla, jotta yrityksen kokonaiskannattavuustavoitteet saavutettaisiin. Koko yrityksen kannattavuustavoitteet vaikuttavat siis sekä yksittäisten tulosityksiköiden kannattavuustavoitteisiin että tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluratkaisuihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 24.)

2.1 Asiakaskannattavuus

Yrityksen menestys on riippuvainen sen pitkäaikaisista asiakkuuksista ja uskollisista asiakkaista. Yritykset pyrkivätkin asiakaslähtöisyyteen, jotta sen asiakkaat olisivat tyytyväisiä ostamiinsa tuotteisiin ja palveluihin. Vaikka asiakaslähtöisyys on toiminnan kulmakivi, tulee yrityksen kuitenkin kyetä toimimaan kannattavasti. Tuotekannattavuuden sijaan tai sen lisäksi yrityksessä on syytä tarkastella kannattavuutta myös asiakkaittain tai asiakasryhmittäin. Erityisesti sitä seurataan palvelu- ja markkinointialan yrityksissä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68.) Esimerkkinä asiakaskannattavuuden seurannasta Jyrkkiö ja Riistama (2008, 83) mainitsevat tilitoimiston, jossa koko yritystoiminnan tulosta voidaan hyvin arvioida muun muassa asiakaskohtaisen kannattavuuden avulla.

Asiakkuuksien kannattavuuden selvittämisen voi aloittaa hyvinkin yksinkertaisen tuotekustannuslaskentajärjestelmän avulla. Tällöin kannattavuutta laskettaessa huomioidaan myyntituottojen lisäksi tuotteista aiheutuneet muuttuvat kustannukset ja mahdollisesti myös asiakkaille välittömästi kohdistettavissa olevat kustannukset, esimerkiksi markkinointikustannukset. Koska

suurin osa asiakkaille kohdistuvista kustannuksista kuitenkin selviää myytyjen tuotteiden perusteella, riittävän tarkat tuotekustannuslaskelmat muodostavat perustan luotettavalle asiakaskannattavuusanalyysille. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 247.) Tarkoituksena asiakaskohtaisessa kustannuslaskennassa on tuottaa asiakaskohtaista kustannustietoa hinnoittelun ja kannattavuusseurannan tueksi (Kotro 2007, 108).

Asiakaskannattavuusanalyysi on väline asiakaskannattavuuden selvittämiseen. Analyysissa raportoidaan ja arvioidaan asiakkaista saatuja myyntituottoja ja tuottojen aikaansaamiseksi uhrattuja kustannuksia. Tarkastelemalla eroja eri asiakkuuksien aikaansaamissa tuotoissa ja kustannuksissa ymmärretään, miksi toiset asiakkuudet kannattavat toisia paremmin. Yritysjohto voi käyttää asiakaskannattavuusanalyysin tuottamaa tietoa esimerkiksi varmistaakseen, että kannattavimmat asiakkuudet huomioidaan mahdollisimman hyvin. (Datar, Foster, Horngren, Ittner & Rajan 2009, 534.)

Asiakkuuden kate voidaan lyhyesti määritellä asiakkuudesta saatavien tuottojen ja kustannusten erotuksena. Asiakkuuden katteen laskentakaavan (kuvio 1) mukaisesti asiakkuuden tuotoista on suorien eli välittömien kustannusten lisäksi vähennettävä myös myynnistä, markkinoinnista ja asiakaspalvelusta aiheutuvat kustannukset eli välilliset kustannukset. (Mäntyneva 2003, 36.)

Asiakkuuden kate
Asiakkuuden tuotot
– Suorat kustannukset
= Myyntikate
– Myynnin kustannukset
– Markkinoinnin kustannukset
– Asiakaspalvelun kustannukset
= Asiakkuuden kate

Kuvio 1. Asiakkuuden kate (Mäntyneva 2003, 36)

Asiakkuudesta saadut myyntituotot on yksinkertaista selvittää, samoin myös asiakkaan ostamien tuotteiden välittömät kustannukset. Välillisten kustannusten, kuten asiakaskäynti-, markkinointi- ja tilausten käsittelykustannusten, kohdistamisessa pyritään aiheuttamisperiaatteen noudattamiseen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68–69.) Näiden kustannusten kohdistaminen yksittäisille asiakkuuksille saattaa kuitenkin olla vaikeaa, ja se riippuu yrityksen käyttämistä laskentajärjestelmistä. Laskentatarkkuuden tulisi olla suhteessa siitä saatavaan hyötyyn. Vaikka

yksittäisen asiakkuuden osalta ei kannattavuutta kyettäisikään täydellä varmuudella laskemaan, lisää asiakaskannattavuuden tiedostaminen huomattavasti yrityksen kokonaiskannattavuutta. (Mäntyneva 2003, 37.)

Kun yritysjohto on strategisen analyysin avulla valinnut ne asiakasryhmät, joita tavoitellaan, osa sen nykyisistä asiakkuuksista kuuluu tähän tavoiteltavaan ryhmään ja osa jää sen ulkopuolelle. Samoin asiakkaiden kannattavuuksia laskien voidaan todeta, että jotkin asiakkuudet ovat kannattavia ja toiset kannattamattomia. Näiden ominaisuuksien, eli tavoiteryhmään kuulumisen ja asiakaskannattavuuden, perusteella voidaan muodostaa nelikenttä (kuvio 2), jossa ohjeistetaan, mitä kuhunkin nelikentän osaan kuuluvalla asiakkuudella tulisi tehdä. (Järvenpää ym. 2001, 250.)

	KANNATTAVAT	TAPPIOILLISET
TAVOITELTUUN KOHDESEGMENTTIIN KUULUVAT ASIAKKAAT	SÄILYTÄ	MUUNNA
EI-TAVOITELTUIEN KOHDESEGMENTTIEN ASIAKKAAT	TARKKAILE	ELIMINOI

Kuvio 2. Tavoiteryhmään kuuluminen ja kannattavuus asiakastoimenpiteiden perustana (Järvenpää ym. 2001, 250)

Lähtökohtana voidaan pitää, että kannattavimmat asiakkaat eivät rasita yritystä vaatimalla erityisehtoja tai lisäpalveluita ja että he maksavat varsinaisesta palvelusta hyvän hinnan. Toisaalta vaativatkin asiakkuudet voivat olla kannattavia, jos vaikka hintaan erityisesti huomiota kiinnittävät asiakkaat suostuvat standardi- tai jopa niukempiin oheispalveluihin tai jos erityisehtoja pyytävät asiakkaat suostuvat maksamaan toiveidensa toteuttamisesta. (Järvenpää ym. 2001, 250.) Yksittäiseen asiakkuuteen liitetyt tavoitteet riippuvat asiakkuuden aikaisemmasta kannattavuudesta ja tulevaisuuden potentiaalisesta kannattavuudesta. Rahassa mitattava kannattavuus paranee monesti asiakkuuden keston myötä. (Mäntyneva 2003, 37.)

Asiakaskannattavuutta seuraamalla yritys voi saada tärkeää tietoa hinnoitteluaan, maksuehtojaan ja alennuspäätöksiään varten. Asiakaskannattavuuden seuranta auttaa myös tunnistamaan kannattamattomia asiakkaita ja edistää siten kannattavuutta parantavien toimenpiteiden

suorittamista yrityksessä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 70.) Viime kädessä asiakaskannattavuuden seuranta hyödyttää myös asiakasta itseään. Se nimittäin johtaa oikeudenmukaisempaan hinnoitteluun kuin tilanne, jossa asiakkaat jaetaan suurpiirteisesti arvioiden ”hyviin” ja ”huonoihin” ja jossa jälkimmäisille kohdistetaan suhteellisesti suurempi osa aiheutuneista kustannuksista. (Alhola & Lauslahti 2000, 83.)

2.2 Kannattavuuden parantaminen

Kannattavuuden parantaminen on tärkeä ja jatkuva yritystoiminnan ongelma. Kannattavuutta voidaan kuitenkin parantaa eri keinoin, joita ovat muun muassa kustannusten alentaminen, myynnin lisääminen sekä toiminnan tehokkuuden parantaminen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42.)

Kustannusten alentaminen voi tapahtua toimintojen tehostamisen kautta, jolloin turhia toimintoja eliminoidaan. Kustannuksia voidaan karsia myös neuvottelemalla kassa-alennuksia ja kilpailuttamalla esimerkiksi tavarantoimittajia. Hallintoprosessien tarkastelu puolestaan voi paljastaa tehottomia toimintoja, joiden ulkoistaminen saattaa johtaa kustannusten karsiutumiseen ja toiminnan tehostumiseen ilman, että liiketoiminta kärsii. (Alhola & Lauslahti 2000, 72–73.)

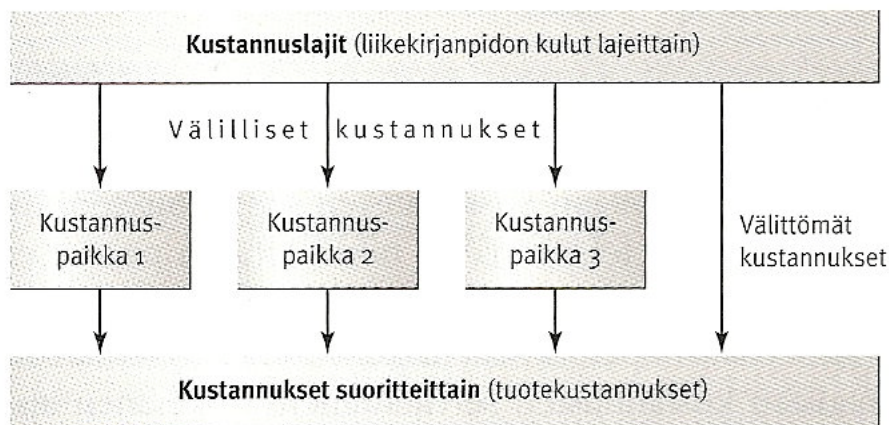
Myyntiä voidaan lisätä joko myyntimäärää kasvattamalla tai hintoja nostamalla. Myyntimäärän lisääminen vaatii markkinointiin ja myyntiin liittyviä lisäpanostuksia, kuten segmentointia. Myynnin kasvattaminen on luonnollinen tapa lisätä myyntimäärää, mutta sen edellytyksenä on riittävän kysynnän olemassaolo. Hintojen nostaminen on toinen myyntiä lisäävä menetelmä. Ongelmana hintojen nostamisessa on, että se vaikuttaa usein myyntimäärään pienentävästi. Sen vuoksi yrityksessä on ensin laadittava laskelmia siitä, paljonko yrityksen voitto lisääntyisi esimerkiksi yhden prosentin hinnankorotuksella kysynnän vaikutus huomioonottaen. Näin saadaan selville, olisiko hinnankorotuksella kannattavuutta parantava vai sitä edelleen heikentävä vaikutus. (Alhola & Lauslahti 2000, 72–73.)

Asiakaskannattavuutta voidaan pyrkiä parantamaan alentamalla palvelusta aiheutuvia kustannuksia tai kehittämällä hinnoittelua siten, että palvelusta saatava myyntikate paranee. Hinnoittelua voidaan kehittää esimerkiksi tarkastelemalla yrityksessä vallitsevaa hinnanalennuspolitiikkaa, jolloin saatetaan huomata, että erilaiset määrä-, maksutapa- ja vuosialennukset voivat vaikuttaa asiakkaan kannattavuuteen huomattavasti. Myös asiakkaan vaatimista lisäpalveluista voidaan ruveta veloittamaan erikseen. Parhaimmillaan operatiivisen toiminnan parannukset saattavat johtaa tilanteeseen, jossa toiminta sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta muuttuu aikaisempaa kannattavammaksi. (Järvenpää ym. 2001, 253–254.)

3 Kustannuslaskenta

Ensisijaisena tavoitteena kustannuslaskennassa on selvittää, kuinka hyvin eri kokonaisuudet ovat kannattaneet. Kannattavuuden selvittämisen tarkoituksena on auttaa päätöksentekijöitä tunnistamaan yrityksen kannattavat tuotteet tai tuoteryhmät, hyvät asiakkaat, tuloksekkaat yksiköt sekä yrityksen ja sen eri osastojen toiminnan tehokkuus. Kun kustannuslaskenta toimii hyvin, on myös päätöksentekijöillä edellytykset tehdä oikeita päätöksiä. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 135–136.)

Kustannukset pyritään kohdistamaan laskentakohteille yleensä aiheutumisperiaatteen mukaisesti. Aiheutumisperiaate selittää kustannuksen ja laskentakohteen välistä yhteyttä. Aiheutumisperiaatteella tarkoitetaan tekijää, joka selittää, miksi tuotteen valmistuksesta aiheutuu erityyppisiä kustannuksia ja kuinka paljon kustannuksia kukin tuote aiheuttaa. Periaatteena on, että kustannukset saadaan kohdistettua laskentakohteille mahdollisimman oikeudenmukaisesti. (Kotro 2007, 87.)



Kuvio 3. Perinteisen kustannuslaskennan kulku (Alhola & Lauslahti 2000, 186)

Perinteinen kustannuslaskenta käsittää kolme eri vaihetta: kustannuslajilaskennan, kustannuspaikka- eli vastuualuelaskennan ja suoritekohtaisen laskennan (kuvio 3). Suoritekohtaisessa laskennassa voidaan käyttää erilaisia kustannusten kohdistamisperusteita, esimerkiksi jako- tai lisäyslaskentaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 186.)

3.1 Kustannuslajilaskenta

Yritys käyttää toimiakseen erilaisia tuotannontekijöitä, joita ovat esimerkiksi raaka-aineet, työvoima, toimitilat ja erilaiset koneet sekä laitteet. Nämä tuotannontekijät ovat ryhmiteltävissä eri kustannuslajeihin. Kuhunkin kustannuslajiin voidaan liittää omat kustannuksensa, jolloin

kyseessä on kustannuslajilaskenta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 84.) Kustannuslajilaskennassa selvitetään siis yrityksen laskentakauden kokonaiskustannukset kustannuslajeittain (Alhola & Lauslahti 2000, 186).

Kustannuslajit muodostetaan pääasiassa yrityksen kirjanpidossa olevien kustannuslajien mukaisesti (Riistama & Jyrkkiö 1999, 94). Varsinkin suurissa yrityksissä kirjanpito ja kustannuslaskenta on kuitenkin jouduttu eriyttämään, koska kirjanpidon tuottamat lakisääteiset raportit eivät usein ole riittävän informatiivisia. Kirjanpidon ja kustannuslaskennan eriytyminen puolestaan aiheuttaa sen, että kirjanpidossa ja kustannuslaskennassa käytettyjen kululajien välille syntyy eroja. (Lehtonen 2007, 97.)

Taulukko 1. Kustannusten ryhmittely lajeittain (Riistama & Jyrkkiö 1999, 95)

Tuotannon tekijäryhmät	Vastaavat kustannusten ryhmät
Työsuoritukset	Palkat, lakisääteiset henkilösivukustannukset, vapaaehtoiset henkilösivukustannukset
Ainekset	Aineskustannukset
Lyhytvaikutteiset tuotantovälineet	Tarvikekustannukset, vuokrat, valaistus- ja energiakustannukset, kuljetus- ym. palvelukustannukset
Pitkäaikaiset tuotantovälineet	Poistot, korot, vakuutuskustannukset

Tuotantoa harjoittavassa yrityksessä tuotantoyksikön kustannukset voidaan selvittää tuotannon tekijäryhmittäin jaoteltuina. Tuotannon tekijät voidaan ryhmitellä esimerkiksi työsuorituksiin, aineisiin sekä lyhyt- ja pitkävaikutteisiin tuotantovälineisiin (taulukko 1). Kokonaiskustannukset selvitetään muodostamalla ryhmistä kustannuslajeja. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 94; Vehmanen & Koskinen 1998, 87.) Muiden yksiköiden kustannuslajilaskennassa voidaan käyttää soveltaen samaa luokittelutapaa (Vehmanen & Koskinen 1998, 87).

3.2 Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuspaikka- eli vastuualuelaskennassa yrityksen sekä välilliset että välittömät kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille. Välittömien kustannusten kohdistaminen kustannuspaikoille tapahtuu aiheutumisperiaatetta noudattaen. Välillisten kustannusten kohdistaminen on haasteellisempaa, ja usein se tapahtuu vyörytysmenetelmää käyttäen. Vyörytysmenetelmässä

osastoilla syntyneet kustannukset vyörytetään eteenpäin tiettyjen jakoperusteiden mukaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 186.)

Kustannuspaikkoja voivat olla esimerkiksi aineskustannuspaikka eli varasto, valmistuskustannuspaikka eli valmistusosasto, markkinointiosasto ja hallinto. Joskus kustannuspaikkana voi toimia jopa yhden henkilön muodostama työpiste, jonka tuloksista ja kustannuksista kyseinen henkilö vastaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 186.) Palveluyrityksissä kustannuspaikat jakautuvat ensisijaisesti toimipaikkojen perusteella. Toisaalta yrityksissä on usein myös monia sellaisia toimintoja, joiden kustannuksia halutaan seurata erikseen. Varsinaisten toimintojen lisäksi yrityksissä tarvitaan usein varsinaista toimintaa avustavia toimintoja, joita seurataan apukustannuspaikkoina. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi taloushallinto ja tietotekniikka. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 82.)

Kustannuspaikkalaskennalla on kaksi pääasiallista tehtävää. Ensinnäkin se mahdollistaa yrityksen eri vastuualueiden kustannusseurannan esimerkiksi budjettiseurannan tueksi. Lisäksi kustannuspaikkalaskenta mahdollistaa suoritekohtaisen kustannuslaskennan yleiskustannuslisien määrittelyn kautta. Määrittelemällä yleiskustannuslisät voidaan yrityksen kustannukset kohdistaa pääkustannuspaikoilta edelleen suoritteille. Jos kustannuksia on kohdistettu myös apukustannuspaikoille, tulee ne ensin siirtää edelleen pääkustannuspaikoille suoritekohtaista laskentaa varten. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 121–123.)

Yrityksessä tarvittavien kustannuspaikkojen määrän arviointi on vaikeaa. Liian pieni määrä voi johtaa siihen, että toiminnot kustannuspaikan sisällä eivät ole riittävän samankaltaisia. Tällöin toiminnot saattavat aiheuttaa saman kustannuspaikan kustannuksia eri suhteessa, jolloin aiheutuneiden kustannusten mittaaminen ei ole riittävän tarkkaa. Sen sijaan useampien kustannuspaikkojen määrittäminen parantaa yleensä välillisten kustannusten mittaustarkkuutta. (Drury 2008, 53.)

Riskinä kustannuspaikkalaskennan käytännön toteutuksessa on, että yrityksen eri vastuualueilla oma toiminta pyritään optimoimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla kustannuspaikan mahdolliset ongelmat siirretään muiden vastuualueiden selvitettäväksi. (Lehtonen 2007, 100.) Kustannuspaikkalaskennan sujuvan toiminnan varmistamiseksi tulee yrityksen kustannuspaikkojen rajojen olla selvästi määriteltyjä. Samoin kustannuspaikan johtajalla tulee olla mahdollisuus päättää oman vastuualueensa asioista vastuunsa sallimissa rajoissa. (Ikäheimo ym. 2009, 135–136.)

3.3 Perinteinen suoritekohtainen kustannuslaskenta

Tarkkojen suoritekohtaisten kustannustietojen tuottaminen on tärkeää päätöksenteon kannalta. Yrityksessä on tiedettävä, mitkä tuotteet ovat kannattavia ja mitkä kannattamattomia. Laskemalla tarkasti, paljonko kukin valmistettu suorite kuluttaa yrityksen resursseja, saadaan selville, mitkä niistä tuottavat voittoa ja mitkä puolestaan tappiota. Jos käytössä oleva kustannuslaskentajärjestelmä ei kykene riittävän luotettavasti ja tarkasti erittelemään käytettyjä resursseja suoritteittain, on riskinä, että suoritekohtaiset kustannukset vääristyvät. Se saattaa johtaa kannattavien suoritteiden hylkäämiseen ja kannattamattomien suoritteiden myynnin tehostamiseen. (Drury 2008, 49.)

Kustannusten kohdistamiseksi on oleellista tietää, ovatko yrityksessä käytetyt resurssit kohdistettavissa suoraan laskentakohteille, jolloin on kyse välittömistä kustannuksista, vai onko kyse välillisistä kustannuksista, joiden kohdistaminen on käytännössä vaikeaa. Välillisten kustannusten kohdistamiseen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, joiden tarkoituksenmukaisuus riippuu erityisesti tuotantotyyppistä. Välilliset kustannukset ovat kohdistettavissa esimerkiksi jakolaskennalla, lisäyslaskennalla tai toimintolaskennalla. (Ikäheimo ym. 2009, 141.)

3.3.1 Suoritekalkyyli

Perinteisen määritelmän mukaisesti kustannuslaskennan tärkeimpänä tavoitteena on suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen. Kun suoritekohtaisia kustannuksia aletaan selvittää, on ensin ratkaistava, mitkä kustannukset ja missä laajuudessa suoritteille kohdistetaan. Käytännössä vaihtoehtoja on kolme: minimi-, keskimääräis- ja normaalikalkyyli. (Alhola & Lauslahti 2000, 189.)

Minimikalkyyliissa suoritteille kohdistetaan ainoastaan muuttuvat kustannukset, koska vain niiden voidaan ajatella aiheutuneen suoritteiden valmistuksesta. Minimikalkyyli lasketaan jakamalla laskentakauden muuttuvat kustannukset suoritteiden lukumäärällä. (Alhola & Lauslahti 2000, 189–190.)

Keskimääräiskalkyyliissa suoritteille kohdistetaan kaikki laskentakaudella syntyneet kustannukset, koska kaikkien kustannusten katsotaan aiheutuneen laskentakaudella aikaansaadusta suoritelmäärästä. Kustannuksia ei ryhmitellä muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Keskimääräiskalkyyli lasketaan jakamalla laskentakauden kokonaiskustannukset suoritelmäärällä. (Alhola & Lauslahti 2000, 190.)

Normaalikalkyyliissa suoritteille kohdistetaan kiinteitä kustannuksia ainoastaan sen verran, joka niille keskimäärin toiminta-asteen ollessa normaali aiheutuisi. Normaalikalkyyli lasketaan jakamalla ensin laskentakauden muuttuvat kustannukset todellisella suoritemäärällä. Saatuun osamäärään lisätään laskentakauden kiinteät kustannukset jaettuna normaalilla suoritemäärällä. (Alhola & Lauslahti 2000, 191.)

3.3.2 Jakolaskenta

Jakolaskennan taustalla on ajatus, että kunkin yksittäisen tuotteen valmistus aiheuttaa kustannuksia samalla tavalla ja että tuotteiden valmistaminen on aina samanlaista. Sen takia käytettäessä jakolaskentaa suoritekohtaisten kustannusten selvittämiseen jokaiselle yksittäiselle tuotteelle kohdistetaan saman verran kustannuksia. Kustannukset ovat jaettavissa suoraan tuotteille silloin, kun tuotetaan vain yhtä tuotetta, koska tuote on koko ajan samanlainen. Tällöin kaikki kustannukset jaetaan tuotantomäärällä ja siten saadaan selville yhden suoritteen aiheuttama kustannus. (Ikäheimo ym. 2009, 141.)

Käytettäessä jakolaskentaa suoritekohtaisten kustannusten selvittämiseen tulee yrityksen kustannukset rekisteröidä laskentakausittain, esimerkiksi kuukausittain, ja kustannuspaikoittain eriteltyinä. Kaikki yrityksessä syntyvät kustannukset kohdistetaan apu- tai pääkustannuspaikoille suoraan. Apukustannuspaikoille kohdistetut kustannukset on jaettava edelleen pääkustannuspaikoille. Tämän lisäksi on rekisteröitävä laskentakausittain kaikilla pääkustannuspaikoilla käsiteltyjen suoritteiden lukumäärä. Jotta saadaan selville suoritteen yksikkökustannukset kustannuspaikoittain, on kunkin pääkustannuspaikan kustannukset jaettava siellä käsiteltyjen suoritteiden lukumäärällä. Lopullisen suoritteen yksikkökustannukset saadaan selville laskemalla yhteen kaikkien niiden kustannuspaikkojen välisuoritteiden yksikkökustannukset, joiden kautta suorite on kulkenut. (Vehmanen & Koskinen 1998, 102.)

Jakolaskenta soveltuu parhaiten yhtenäistuotantoon. Jakolaskennan sovellusta, sivutuotemennettelmää, voidaan käyttää rinnakkaistuotannossa, jossa tuotantoprosessissa syntyy yhtä aikaa useita tuotelajeja. Ekvivalenssilaskenta on myös eräs jakolaskennan sovellus, ja sitä voidaan hyödyntää vaihtuvassa joukkotuotannossa eli silloin, kun valmistus käsittää muutamia eri tuotteita, joita valmistetaan samantyyppisistä aineksista ja lähes samanlaisilla valmistusmenetelmillä. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 139, 147.)

3.3.3 Lisäyslaskenta

Lisäyslaskennassa kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset kohdistetaan tuotteille suoraan ja välilliset kustannukset lisäysperiaatetta noudattaen. Lisäysperiaatteella tarkoitetaan sitä, että yrityksessä määritetään tietty yleiskustannuslisä, joka kohdistetaan tuotteille jonkin välittömän kustannuserän, kuten käytettyjen raaka-aineiden, määrän suhteessa. (Ikäheimo ym. 2009, 142.)

Yrityksissä joudutaan ratkaisemaan, kuinka tarkasti yleiskustannukset kannattaa käsitellä. Tavallista on, että eri toimintojen ja eri kustannuspaikkojen välillisille kustannuksille määritetään omat yleiskustannuslisät. Yrityksen kaikkien toimintojen välillisten kustannusten jakaminen suoritteille vain yhtä yleiskustannuslisää käyttäen johtaa liian epätarkkoihin tuloksiin. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 153.)

Lisäyslaskentaa käytetään etenkin sarja- ja yksittäistuotannossa, jossa huomattava määrä erilaisia tuotteita valmistetaan erisuuruuksina sarjoina. Tällöin koko tuotantoprosessin aiheuttamien kustannusten kohdistaminen suoritteille jakolaskentaa käyttäen on hyvin hankalaa, sillä aiheutumisperiaatetta ei kyetä edes välttävästi seuraamaan. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 149.) Lisäyslaskenta sopii hyvin yrityksille, jotka valmistavat useita erilaisia tuotteita, joiden keskinäinen vertailu ei ole helppoa. Lisäyslaskentaa voidaan käyttää muun muassa hallintokustannusten ja tuotannon välillisten kustannusten kohdistamiseen. (Ikäheimo ym. 2009, 142.)

3.4 Toimintolaskenta

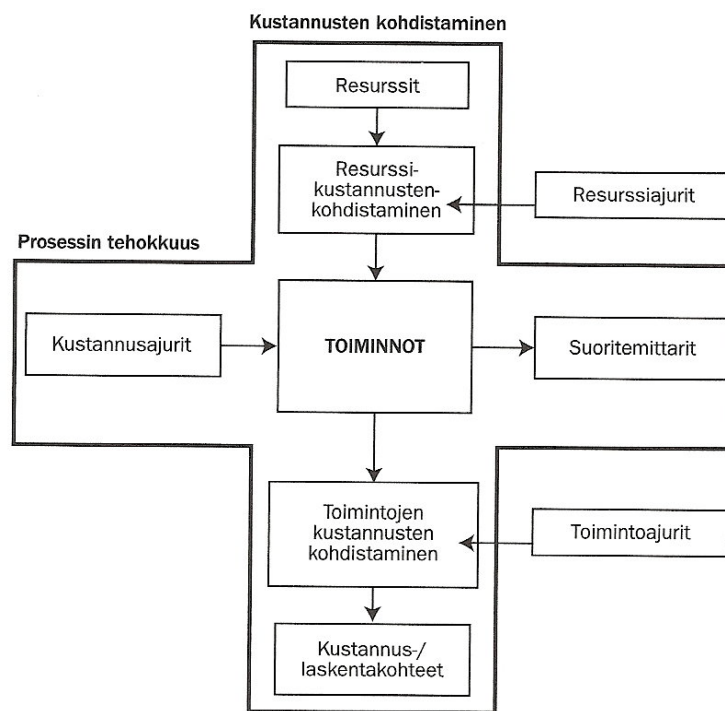
Toimintolaskenta on erikoistapaus kustannuspaikkalaskennasta. Toimintolaskenta on kustannuspaikkalaskentaa, jossa resurssit pyritään kohdistamaan toiminnoille ja edelleen laskentakohteille hyödyntämällä välitöntä kustannusseurantaa tai erilaisia resurssikohdistimia. (Vehmanen & Koskinen 1998, 125.) Toimintolaskenta painottaa erityisesti välillisten kustannusten mahdollisimman oikeudenmukaista kohdistamista suoritteille (Ikäheimo ym. 2009, 143).

Jotta toimintolaskennassa onnistuttaisiin, on yrityksessä tapahtuvien prosessien selvittäminen tärkeää. Ensiksi onkin laadittava prosessikuvaukset, joista on nähtävissä yrityksen osaprosessit ja eri toiminnot tehtävittäin ja resurssien käyttöittäin kuvattuina. Prosessikuvausten laatiminen on tehtävä huolellisesti, jolloin niistä saadaan sopivan kattavat. Tällöin on myös helppo arvioida, ovatko kaikki yrityksen prosessit ja toiminnot tarpeellisia. (Lehtonen 2007, 117.)

Toimintolaskennan rinnalla on alettu puhua myös toimintojohtamisesta. Tällöin kustannuslaskennasta on edetty yrityksen prosessien analysoinnin ja kehittämisen suhteen eteenpäin toimintolaskennan avulla saadun kustannusinformaation turvin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 144.) Toimintolaskenta ja -johtaminen linkittyvät vahvasti toisiinsa. Toimintolaskennan avulla saadaan tietoa, jota yritys tarvitsee toimintansa kehittämiseen. Toimintojohtaminen hyödyntää toimintolaskennasta saatua tietoa erilaisissa analyyseissa, joiden tarkoituksena on auttaa näiden kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa. (Turney 2002, 156.)

3.4.1 Toimintolaskennan malli

Yritystoimintaa voidaan tarkastella kahden eri ulottuvuuden, vertikaalisen ja horisontaalisen, kautta (kuvio 4). Vertikaalisessa ulottuvuudessa yritystoimintaa arvioidaan kustannusten kohdistamisen suhteen. Horisontaalisella ulottuvuudella tarkoitetaan puolestaan yrityksen tarkastelua sen prosessien tehokkuuden kautta. (Alhola 2008, 34; Turney 2002, 95–96.)



Kuvio 4. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Alhola 2008, 34)

Vertikaalinen eli kustannusten kohdistamisen näkökulma esittää kustannusten siirtymisen resursseista valmiisiin tuotoksiin eli laskentakohteisiin. Se antaa tietoa yrityksen käytössä olevista resursseista eli siitä, mihin toimintoihin niitä kulutetaan ja mitä varten toiminnot tehdään. Kyseisen näkökulman tavoitteena onkin selvittää, kuinka paljon kustannuksia kustakin yrityksessä valmistetusta tuotteesta aiheutuu. (Alhola 2008, 35.) Turneyn (2002, 100) mukaan

kustannusten kohdistamisen näkökulma hyödyttää yritysjohtoa antaen vastauksen seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä toiminnot ovat yritykselle kalliita?
- Kuinka yritykset voivat kustannuksia alentaakseen kehittää tarjoomansa suunnittelua?
- Kuinka yritys voisi tuottavasti siirtyä kannattavampaan tarjoomaan tai asiakkaisiin?

Jokainen yrityksen toiminto liittyy muihin toimintoihin toimien niiden asiakkaana, mikä muodostaa niin sanotun asiakasketjun. Toimintolaskennan horisontaalinen eli prosessin tehokkuus-näkökulma kertoo, millä tavalla toimintoon liittyvä työ suoritetaan ja miten se liittyy yrityksen muihin toimintoihin. Lisäksi prosessin tehokkuus-näkökulman avulla saadaan tietoa asiakasketjun kaikkien toimintojen kustannusajureista ja suoritemittareista, joita käytetään toimintojen arvioinnissa sekä parantamisessa. (Alhola 2008, 35; Turney 2002, 101.)

3.4.2 Resurssit

Toimintolaskentaa käyttävissä yrityksissä kustannukset syntyvät toimintojen aikaansaamiseksi tarvittavien resurssien käytöstä. Resurssien ohjaaminen on helppoa, jos kutakin resurssia käytetään vain yksi toiminto. Useampien toimintojen käyttäessä samaa resurssia tulee resurssin tuottama palvelu kohdistaa käytön mukaan. Esimerkiksi poistot voidaan kohdistaa toiminnon vaatiman tilan mukaisesti ja palkat toimintoon käytetyn työajan perusteella. (Lehtonen 2007, 115.) Resursseja voivat olla esimerkiksi yrityksen henkilökunta, toimitilat sekä koneet ja laitteet. Resurssit kertovat, paljonko yrityksessä on käytetty rahaa. Yrityksen resurssit ovat siis tuotannon tekijöitä, joita tarvitaan toimintojen muodostamiseen ja säilyttämiseen. Resurssit ja niiden rahamääräinen käyttö voidaan selvittää esimerkiksi yrityksen pääkirjalta. (Alhola 2008, 43.)

Toisinaan puhutaan myös resurssialtaista eli resurssien kustannusaltaista. Kustannusaltaat ilmaisevat, mihin kustannuslajeihin yrityksen resurssit kuluvat. Esimerkkinä kustannusaltaasta on toimitila, jonka kustannusaltaaseen saattavat sisältyä vuokra, sähkö sekä lämpö. (Alhola 2008, 44.) Kustannusaltaan kokonaissumma kertoo toiminnon tärkeydestä resurssien kuluttajana. Ne toiminnot, joilla on suurimmat kustannusaltaat, mahdollistavat myös suurimpien säästöjen saavuttamisen. (Turney 2002, 116.)

3.4.3 Toiminnot

Toiminnolla tarkoitetaan yrityksessä suoritettavaa työtehtävää tai osastoa, jolla on erityinen tarkoitus. Esimerkkejä toiminnoista ovat tuotesuunnittelu, koneiden asennus ja huolto sekä

tuotteiden jakelu. (Datar ym. 2009, 170.) Toimintolaskentaa käyttääkseen yrityksen on ensin tunnistettava ja ryhmiteltävä toimintonsa. Tämä voidaan toteuttaa toimintoanalyysin avulla. Toimintoanalyysi on pohja toimintolaskennalle ja -johtamiselle. Se on apuväline, jolla selvitetään, mitä yrityksessä tehdään, kuinka toiminnot liittyvät toisiinsa, tuottavatko toiminnot lisäarvoa ja paljonko toimintojen tekeminen maksaa. (Alhola 2008, 37, 93.)

Yrityksen toiminnot määritellään usein sen avainhenkilöiden haastatteluilla. Toimintojen määrittelyyn voidaan hyödyntää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Mikä on toiminnon nimi?
- Kuka on toiminnon vastuuhenkilö?
- Mitä toiminto tuottaa?
- Mitä lisäarvoa toiminto tuottaa asiakkaalle?
- Ketkä osallistuvat toiminnon suoritteiden aikaansaamiseen?
- Mitä muita resursseja kuin henkilöresursseja toiminnon suorittaminen edellyttää?
- Mikä on kyseistä toimintoa edeltävä ja myös sitä seuraava toiminto? (Alhola 2008, 95–96.)

Toiminnot voidaan ryhmitellä suuremmiksi kokonaisuuksiksi, toimintokeskuksiksi. Toimintokeskus on sellainen toimintojen ryhmä, joka on ryhmitelty jonkin tietyn tehtävän tai prosessin perusteella. Esimerkiksi kaikki asiakaspalvelutoiminnot voivat muodostaa yhden toimintokeskuksen, johon voivat sisältyä asiakkaiden tilauksiin, reklamaatioihin ja asiakaspalautteisiin liittyvät toiminnot. (Turney 2002, 111.)

Toimintokeskusten tarkoituksena on yrityksen toimintojen ja prosessien hallinnan parantaminen (Alhola 2008, 50). Pienessäkin yrityksessä on helposti löydettävissä satoja työtehtäviä ja useita kymmeniä niistä muodostuvia toimintoja. Toimintojen ryhmittely mielekkäisiin kokonaisuuksiin on usein järkevää, mutta se edellyttää, että toimintoryhmään kuuluville toiminnoille on löydettävissä yhteinen toisen vaiheen kustannusajuri. Pelkistäminen kannattaa, jos toimintolaskentamallin pääasiallinen tarkoitus on kannattavuuslaskennan toteuttaminen. Toimintojohtamisen tarkoituksia varten yksityiskohtainen toimintojen tarkastelu saattaa puolestaan olla käyttökelpoisempi menetelmä. (Järvenpää ym. 2001, 97.)

3.4.4 Laskentakohteet

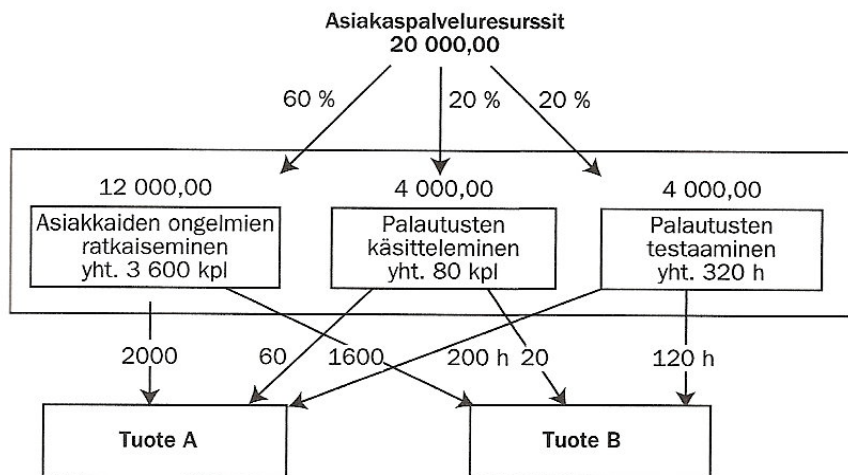
Toimintolaskennassa laskentakohteilla tarkoitetaan toimintolaskennan seurantakohteita eli yrityksen tuotoksia. Laskentakohteet voivat siten olla konkreettisia suoritteita, kuten tavaroita,

tai asiakkaita ja prosesseja, joita varten kustannuksia halutaan tuottojen syntymiseksi aiheuttaa. (Lehtonen 2007, 115.)

Laskentakohteet ovat alin taso, jolle kustannukset toimintolaskennassa kohdistetaan. Ne ovat keskeisessä asemassa yrityksen toiminnan kannalta, koska ne vaikuttavat siihen, mitä toimintoja yrityksessä tulee suorittaa, jotta tuotteet saadaan valmistettua ja myytyä. (Vehmanen & Koskinen 1998, 138–139.)

3.4.5 Kustannusten kohdistaminen

Toimintolaskennassa kustannusten kohdistaminen on kaksivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa määritetään ne tekijät, joilla resurssit kohdistetaan toiminnoille. Toisessa vaiheessa puolestaan määritetään ne tekijät, joilla toiminnoille kohdistetut kustannukset kohdistetaan edelleen laskentakohteille. Kustannusten kohdistamisessa kyse on siis siitä, että selvitetään tuotteiden valmistuksessa tarvittavat toiminnot ja määritellään sitä kautta kunkin tuotteen aiheuttamat kustannukset. (Alhola 2008, 31.) Kuviossa 5 havainnollistetaan kustannusten kohdistamisen kaksivaiheinen prosessi, jossa asiakaspalveluresurssit kohdistetaan ensin kolmelle eri asiakaspalvelutoiminnoille. Sen jälkeen resurssit kohdistetaan asiakaspalvelutoiminnoilta edelleen toimintoja käyttäville laskentakohteille A ja B tiettyjen kohdistamisperusteiden mukaan.



Kuvio 5. Esimerkki kustannusten kohdistamisesta tuotteille (Alhola 2008, 47)

Yrityksessä syntyvien kustannusten kohdistaminen tapahtuu kustannusajureiden avulla. Kustannusajuri kertoo, miksi jokin toiminto edellyttää tiettyjä resursseja. Kustannusajureita on kaksi erilaista, ensimmäisen tason resurssiajuri ja toisen tason toimintoajuri. Resurssiajurilla resurssit kohdistetaan ensin toiminnoille ja toimintoajurilla toiminnoilta vielä eteenpäin

laskentakohteille. (Alhola 2008, 44.) Kustannusajurin tulee olla mitattava määre, esimerkiksi aika minuutteina. Kustannusajurille määritetään yksikkökustannus eli lasketaan, paljonko yksi ajuritapahtuma maksaa. Tiedettäessä laskentakohteessa tapahtuvat muutokset ollaan selvillä myös muutoksen aiheuttamista kustannuksista. (Lehtonen 2007, 118.)

Resurssiajurina palkkakustannusten osalta käytetään yleensä yrityksen työntekijöiden arvioita kuhunkin toimintoon kuluneesta ajasta. Toimitilakustannusten kohdistustekijänä on usein toiminnon käyttämän lattiapinta-alan mukainen prosenttiosuus. (Turney 2002, 292.) Työvälinekustannukset kohdistetaan joko suoraan ne aiheuttaneelle toiminnolle tai työntekijöiden ajankäytön jakautumisen perusteella (Laitinen 2003, 316).

Toimintoajureiden tarkoituksena on mitata, kuinka laskentakohteet kuluttavat yrityksen eri toimintoja. Toimintoajurit mahdollistavat perinteiseen kustannuslaskentaan verrattuna tarkemman kustannusten kohdistamisen tuotteille, koska ajureita on mahdollista käyttää useita erilaisia. Siten ajurin voi valita toimintoon liittyvän tekemisen perusteella. Tavallisesti toimintoajurina käytetään välittömiä työtunteja, mutta volyymista riippumattomien toimintojen kustannukset tulee kohdistaa ajurilla, joka ei myöskään ole volyymista riippuvainen. (Vehmanen & Koskinen 1998, 141–142.)

On syytä huomata, että jos kaikki toimintojen aiheuttamat välilliset kustannukset otetaan huomioon, kun kohdistetaan kustannuksia toiminnoille, saadaan yksikkökustannus, jossa ei ole huomioitu mahdollista vajaata kapasiteettia. Jos yrityksessä tiedetään tai kyetään arvioimaan kapasiteetin todellinen käyttöaste, tulee toiminnoille kohdistaa ainoastaan niiden aiheuttama suhteellinen osa kokonaiskustannuksista. Toimintolaskennassa vajaan kapasiteetin kustannukset erotetaan normaalisti laskennan kohteiden kustannuksista ja raportoidaan erikseen. Selvää kuitenkin on, että myös vajaan kapasiteetin kustannukset tulee kattaa. Niitä ei kuitenkaan tule kohdistaa yksittäisille laskentakohteille, jos ne eivät ole aiheuttaneet vajaan kapasiteetin olemassaoloa. (Laitinen 2003, 331–333.)

Yrityksessä on tärkeää huomioida jo toimintoja määritettäessä, että eri toimintojen väliset hierarkkiset tasot on tunnistettu. Kustannusten kohdistamiseen toiminnoilta laskentakohteille tulee nimittäin käyttää toiminnon kanssa samantasoista toimintoajuria. Kustannusajureiden eli kustannusten kohdistustekijöiden määrittäminen onkin eräs toimintolaskennan kriittisimpiä vaiheita. Jos kustannusajuri on väärä, tulee lopputuloksesta virheellinen. Siten koko toimintolaskennalla tavoiteltava hyöty voidaan menettää. (Alhola 2008, 37, 44.)

3.5 Perinteinen kustannuslaskenta vs. toimintolaskenta

Sekä perinteisessä kustannuslaskennassa että toimintolaskennassa yrityksessä syntyvät välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan laskentakohteille. Merkittävimmät eroavaisuudet perinteisen laskennan ja toimintolaskennan välillä liittyvät yleiskustannusten tai välillisten kustannusten kohdistamiseen. (Alhola & Lauslahti 2000, 213.) Perinteinen kustannuslaskenta ei kykene jakamaan yrityksen yleiskustannuksia oikeudenmukaisella tavalla tuotteille ja palveluille. Tämä johtuu siitä, että yleiskustannusten kohdistamisperusteena käytetään ainoastaan volyymia. Tuotekohtaiset kustannukset vääristyvät, koska monet tuotteen valmistamiseen tarvittavat toiminnot eivät ole volyymisidonnaisia. (Alhola 2008, 55–56, 61.)

Kohdistamisongelman takia perinteisen kustannuslaskennan avulla ei voida luotettavasti selvittää esimerkiksi yrityksen asiakaskannattavuutta. Perinteinen laskentatapa ei ota huomioon, että kaikki asiakkaat eivät ole samanlaisia ja että saman tuotteen kustannukset eivät siten ole yhtä suuret kaikkien asiakkaiden kohdalla. Jotta asiakaskannattavuutta voitaisiin seurata, tulisi ottaa huomioon kaikki kunkin asiakkaan kuluttamat toiminnot sen sijaan, että huomioidaan ainoastaan asiakaskohtainen myynti. (Alhola 2008, 67; Alhola & Lauslahti 2000, 83.)

Perinteisessä kustannuslaskennassa ongelmia aiheutuu myös siitä, että kustannuksia jaetaan osastoille huolimatta niiden todellisesta aiheuttajasta. Kustannusten mielivaltainen jakaminen voi johtaa ympäröiväisiin kustannuslaskennan tuloksiin, mikä saattaa johtaa harhaan päätöksentekotilanteissa. (Lehtonen 2007, 113–115.)

Olennessa ero toimintolaskennan ja perinteisen kustannuslaskennan välillä on, että toimintolaskenta kuvaa yrityksen toimintaa verbein. Se tekee toimintolaskennasta joustavan. Johtajat ja työntekijät ymmärtävät siten paremmin yrityksen toiminnot, niiden sisällöt ja sen, että toimintoja voidaan helposti kehittää, muuttaa ja eliminoida tarpeen mukaan. (Cokins 2001, 8.)

Toimintoperusteisen kustannuslaskennan toteuttaminen on monesti työläämpää kuin perinteisen kustannuslaskennan, mutta sen avulla voidaan saavuttaa monenlaisia hyötyjä. Toimintolaskennan avulla muun muassa kustannusten kontrollointi on helpompaa. Lisäksi ymmärrys siitä, mikä kustannuksia aiheuttaa, kasvaa. Tieto tuotekohtaisista kustannuksista ja kannattavuudesta tarkentuu, ja asiakaskohtaisesta kannattavuudesta ollaan paremmin selvillä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 162–163.)

Toimintolaskennasta on yrityksille kahdentyyppistä strategista hyötyä. Sen avulla saadaan entistä parempia tuotekohtaisia kustannustietoja, jotka vaikuttavat yrityksen hinnoitteluun sekä

tuotevalikoimaan. Lisäksi toimintolaskennalla on mahdollisuus laatia asiakas-, asiakasryhmä- tai jakelukanavakohtaisia kannattavuusanalyyssejä, jolloin voidaan paremmin keskittyä palvelemaan kannattavimpia asiakkaita tai pyrkiä kehittämään asiakassuhteita kannattavammalle pohjalle. (Järvenpää ym. 2001, 90.) Neilimo ja Uusi-Rauva (2005, 163) tiivistävät toimintolaskennan mukanaan tuoman hyödyn toteamalla, että ”Toimintoperusteisen kustannuslaskennan ja -johtamisen pääpaino ei ole laskentamenetelmä tai tekniikka vaan sen mukanaan tuoma ymmärrys organisaation toiminnasta, prosesseista ja kustannusten syistä.”

4 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Hinnan asettaminen tuotteelle tai palvelulle liittyy osaltaan kustannuslaskentaan. Tavoitehinnan tulee ylittää tuotteen valmistuksesta syntyvät kustannukset ja taata tavoiteltu voittotaso. Hinnanasetannan perustan muodostaa siis kustannuslaskenta, vaikka lopulliseen hintaan vaikuttavat myös monet muutkin tekijät, kuten markkinat ja kilpailutilanne. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 38.)

Useiden empiiristen tutkimusten mukaan kustannuslähtöinen hinnoittelu on tyypillisimmin käytetty hinnoittelumenetelmä (Laitinen 2007, 162). Perinteinen laskentatoimen näkökulma korostaakin juuri kustannuslähtöistä hinnoittelua, jonka avulla tuotteelle saadaan määritettyä sen minimihinta (Alhola & Lauslahti 2000, 221). Kustannuslähtöinen hinnoittelu pohjautuu yrityksen kustannuslaskentajärjestelmän tuottamaan informaatioon, jossa kustannukset on kohdistettu tuotteille ja palveluille. Kustannuslähtöisen hinnoittelumallin perustana käytetään erilaisia suoritekalkyyileja, joita ovat minimivalmistusarvo, valmistusarvo, minimiomakustannusarvo ja omakustannusarvo. (Ikäheimo ym. 2009, 196–197.)

Merkittävimmät ongelmat kustannuslähtöisessä hinnoittelutavassa johtuvat siitä, että tuotteiden tuleva tuotantomäärä joudutaan kustannusten selvittämiseksi arvioimaan jo ennen hinnoittelua. Se on ongelmallista, jos tuotteiden todellinen kysyntä on heikompaa kuin arvioitu tuotantomäärä. Tällöin tuotteen yksikkökustannukset kasvavat suuremmiksi kuin alun perin arvioitiin. (Ikäheimo ym. 2009, 198.)

Toinen kustannuslähtöisen hinnoittelutavan ongelma on, etteivät yrityksen tuotteistaan saamat myyntituotot välttämättä riitä kattamaan toiminnan aiheuttamia kokonaiskustannuksia, vaikka kaikki tuotteet täyttäisivätkin asetetut kustannusperusteiset kriteerit. Kustannuslähtöisessä hinnoittelussa ei sitä paitsi huomioida tuotteiden kysynnän vaikutusta hintaan. (Ikäheimo ym. 2009, 198.) Tuotteen kysynnällä ja kilpailutilanteella on lähes aina vaikutusta hintaan, vaikka hinnoittelumenetelmänä käytettäisiin kustannuslähtöistä hinnoittelua. Kustannuslähtöinen hinnoittelu on usein vain lähtökohta, jonka pohjalta tuotteen lopullinen myyntihinta määritetään. (Laitinen 2007, 157–162.)

4.1 Katetuottohinnoittelu

Eräs hinnanmäärityksen päämuoto on katetuottohinnoittelu. Siinä lähtökohtana ovat tuotteen muuttuvat kustannukset, joihin lisätään haluttu kate. (Sipilä 2003, 181–182.) Hinnoiteltaessa

tuotteet katetuottohinnoittelulla voidaan tuotteen verollinen myyntihinta laskea lisäämällä tuotteen minimivalmistusarvoon haluttu katetuotto ja arvonlisävero (kuvio 6).

Katetuottohinnoittelu

Muuttuvat kustannukset

– Välilliset ja välittömät kustannukset

= Minimivalmistusarvo

+ Katetuottotavoite

= Myyntihinta

+ Arvonlisävero

= Verollinen myyntihinta

Kuvio 6. Katetuottohinnoittelu (Lauslahti 2009, 83)

Tavoitekatteella pyritään kattamaan toiminnan yleiskustannukset ja haluttu tuotto. Katetuottohinnoittelu on omakustannushinnoittelua helpompi kustannuslähtöisen hinnoittelun muoto, koska siinä ei aina pyritä kohdistamaan yleiskustannuksia tuotteille kovinkaan tarkasti. Toisaalta juuri siksi katetuottohinnoitteluun on yhdistettävissä epävarmuus tuotteeseen todellisuudessa kuuluvien yleiskustannusten määrästä. (Sipilä 2003, 182.)

4.2 Omakustannusarvohinnoittelu

Kustannuslähtöisessä hinnoittelussa sovelletaan tyypillisesti omakustannusarvohinnoittelua, jossa tuotteen hinta perustuu sen omakustannusarvoon ja siihen lisättävään katteeseen. Tuotteelle asetettavan hinnan alarajana pidetään sen omakustannusarvoa, jonka alle hinta ei jää edes lyhyellä aikavälillä. (Laitinen 2007, 165–167.) Omakustannusarvohinnoittelussa tuotteen veroton myyntihinta lasketaan lisäämällä sen omakustannusarvoon tavoiteltu voittolisä (kuvio 7).

Omakustannusarvohinnoittelu

Tuotteen välittömät yksikkökustannukset

+ Tuotteen välilliset yksikkökustannukset

= Tuotteen omakustannusarvo

+ Tavoiteltu voittolisä

= Tuotteen hinta

Kuvio 7. Omakustannusarvohinnoittelu (Laitinen 2007, 165–167)

Tavoitteena omakustannusarvohinnoittelussa on, että tuotteelle asetettava hinta kattaa kaikki tuotteesta syntyvät kustannukset ja tuotteen osuuden voittotavoitteesta. Tuotteen voittotavoite eli voittolisä voidaan arvioida useilla eri keinoilla, mutta sen suuruudelle ylärajan muodostaa tuotteen hinnan mahdollinen vaihteluväli. Voittolisän määrittelylle ei näin ollen jää juurikaan vaihtoehtoja, jos hinnan yläraja, joka useimmiten määräytyy markkinoilla, on lähellä tuotteen omakustannusarvoa. Käytännössä voittolisä määritetään esimerkiksi yrityksen ennustetun tuloslaskelman perusteella tai jakamalla voittotavoite joko suhteessa tuotteiden kokonaiskustannuksiin tai niiden sitomaan pääomaan. (Laitinen 2007, 165–167.)

4.3 Toimintoperusteinen hinnoittelu

Omakustannushinnoittelusta on erotettavissa vielä erillinen hinnanmäärittämenetelmä; toimintokustannuspohjainen eli toimintoperusteinen hinnoittelu. Se vastaa muutoin omakustannusarvoperusteista hinnoittelua, mutta varsinainen kustannusten laskeminen toteutetaan toimintolaskennan avulla. (Alhola & Lauslahti 2000, 231; Eskola & Mäntysaari 2006, 51.) Toimintoperusteinen hinnoittelumenetelmä soveltuu etenkin sellaisiin projekteihin ja tilanteisiin, joissa kustannukset aiheutuvat asiakkaiden resurssien käytön perusteella (Eskola & Mäntysaari 2006, 48).

Laskentakohteiden hinnoittelussa toimintolaskenta toimii siten, että asiakkaan tarjouspyyntö käydään ensin läpi toimintokohtaisesti. Samalla arvioidaan, paljonko tarjouksen kohteena oleva tuote rasittaa kutakin yrityksen toimintoa. Arvio voi perustua kokemukseen, jos tuote on yrityksen vakiotuote. Tällöin toimintojen yksikkökustannukset ovat tiedossa, ja kokonaiskustannukset voidaan selvittää yksinkertaisesti kertolaskulla. (Alhola & Lauslahti 2000, 231.)

Kustannukset toiminnottain	Kustannukset yhteensä	Normaalisuoritem.	
		29 500	%
Tositteiden vastaanotto ja arkistointi	111 650		10 %
Tiliöinti	714 560		64 %
Raportointi	167 475		15 %
Yhteydenpito asiakkaaseen	55 825		5 %
Markkinointi ja myynti	33 495		3 %
Laskutus ja perintä	33 495		3 %
Toimintoperusteinen arvo	1 116 500	37,85	100 %
Voittotavoite 12 % hinta		42,05	
Voittolisä 12 % hinta		41,63	

Kuvio 8. Esimerkki toimintoperusteisesta hinnoittelusta (Lauslahti 2009, 105)

Kuviossa 8 havainnollistetaan esimerkin avulla toimintoperusteisen hinnoittelun ajatuskulku. Yrityksen myymän kirjanpito palvelun tarjoamisesta syntyvät kustannukset on ensin selvitetty toiminnoittain. Sen jälkeen saatu kokonaiskustannus on jaettu suoritteiden eli tuotettujen palveluiden lukumäärällä. Näin saatuun palvelun yksikkökustannukseen on lisätty tuotteelle asetettu voittotavoite tai haluttu voittolisä, jolloin on onnistuttu laskemaan tuotteen toimintoperusteinen myyntihinta.

5 CASE: Smart Office Oy

Smart Office Oy on taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto Helsingin Oulunkylässä. Yrityksessä työskentelee yrittäjän, joka toimii myös toimitusjohtajana ja päävastuullisena kirjanpitäjänä, lisäksi kolme osa-aikaista työntekijää, joista yksi on tarvittaessa töihin kutsuttava. Viime vuosina tilitoimiston kasvu on ollut tasaista mutta nopeaa. Smart Office Oy:n vuotuinen liikevaihto on noin 150 000 euroa. Tilitoimisto on saanut uusia asiakkaita ilman merkittäviä markkinointiponnisteluja, ja tulevaisuuden kasvuodotukset ovat suuret.

Smart Office Oy:n palvelut on suunniteltu palvelemaan ensisijaisesti pieniä muutaman henkilön työllistäviä yrityksiä. Asiakaslähtöisyys on yksi toimintaa ajavista tekijöistä, ja yrityksessä on totuttu hyvin erilaisiin toimintatapoihin ja erityistoiveisiin. Asiakas voi esimerkiksi itse valita, laaditaanko hänen kirjanpitoinsa perinteiseen tapaan paperilla vai tehdäänkö se sähköisessä muodossa. Perustilitoimistopalveluiden ohella asiakkaille on tarjolla myös liikkeenjohdon konsultointia, joka voi sisältää lakineuvonnan ja sopimusten laatimisen lisäksi budjetointia, erilaisen johdon laskelmien laadintaa sekä niiden tulkintaa.

Pitkään yrittäjävoimin toimineessa tilitoimistossa on pyritty toimintaprosessien selkeyteen sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Prosessien tehokkuuteen Smart Office Oy:ssä kaivattaisiin kuitenkin vielä parannusta. Koska tilitoimisto laajenee nopeasti, on toiminnan tehostamisen ohella myös kustannus- ja kannattavuustiedon tarkempi tarkastelu ja analysointi noussut erittäin tärkeäksi tekijäksi yritystoiminnan jatkuvuuden ja kannattavan kasvun turvaamiseksi. Smart Office Oy:ssä ei ole rajallisten henkilöstöresurssien vuoksi koskaan hyödynnetty suorite- tai asiakaskohtaista kustannuslaskentaa, eikä näin ollen tuotteiden ja asiakkuuksien kannattavuuksista olla lainkaan selvillä.

5.1 Toteutussuunnitelma

Yrityksen kannattavuuslaskenta päätettiin toteuttaa toimintolaskentana, koska viitekehyksessä käytetyn lähdekirjallisuuden perusteella se soveltuu erinomaisesti tuotteiden ja asiakkuuksien kannattavuuslaskennan työkaluksi. Toimintolaskentamallin rakentaminen ja sen hyödyntäminen käytännössä saattaa tosin olla perinteisiin kustannuslaskentamenetelmiin verrattuna työläämpää. Toisaalta perinteinen kustannuslaskenta saa kritiikkiä erityisesti siitä, ettei sen avulla kyetä luotettavasti selvittämään esimerkiksi asiakaskannattavuutta johtuen yleiskustannusten kohdistamiseen liittyvistä ongelmista. Opinnäytetyön lähdekirjallisuuden perusteella yritys voi toimintolaskennan avulla saada myös strategisesti tärkeää tietoa, jota voidaan hyödyntää muun

muassa hinnoitteluratkaisujen tekemisessä. Näin ollen toimintolaskenta palvelee erinomaisesti opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Smart Office Oy:ssä oli ennen opinnäytetyöprojektin toteuttamista arvioitu satunnaisesti joidenkin asiakkaiden kannattavuutta vertaamalla asiakkaalta laskutettavaa euromäärää työntekijän asiakkaaseen käyttämään työtuntimäärään. Laskelmissa ei kuitenkaan ollut huomioitu esimerkiksi ylimääräiseen selvitystyöhön, asiakkaan kanssa käytyihin palavereihin tai muutoin peruspalveluiden ulkopuolelle jäävään työhön kuluvaan aikaan. Palkkakuluja lukuun ottamatta muita asiakkaan palvelemiseksi uhrattuja resursseja ei myöskään ollut kannattavuusarvioinneissa otettu huomioon. Voidaankin todeta, ettei tilitoimistossa ole aikaisemmin järjestelmällisesti ja säännöllisesti toteutettu tuote- tai asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa. Sen vuoksi tässä opinnäytetyössä ei esitellä ja arvioida yrityksen tähän saakka käyttämää kannattavuuslaskentamenetelmää.

Opinnäytetyön lähdekirjallisuuteen perehtyminen ja viitekehyksen kirjoittaminen aloitettiin tammikuun 2010 lopussa. Viitekehyksen tekemiseen varattiin aikaa kaksi kuukautta. Opinnäytetyön projektiosuus toimintolaskentamallin rakentamiseksi ja sen hyödyntämiseksi tilitoimiston kustannus- ja kannattavuuslaskennassa käynnistettiin viitekehyksessä kuvattuihin kustannuslaskentamenetelmiin perehtymisen ja toimintolaskennan valitsemisen jälkeen huhtikuun 2010 alussa. Ensimmäiseksi selvitettiin työn tavoitteet ja projektin toteuttamiseen mahdollisesti liittyvät toiveet, minkä jälkeen määritettiin ensin toimintolaskentamallin laskentakohteet, toiminnot, resurssit ja niiden kohdistustekijät. Viimeiseksi määritettiin toimintoajurit, joilla toimintokustannukset kohdistettiin tilitoimiston asiakkaille. Toimintolaskentamallin rakentamisen loppuvaiheessa tuotettua laskentamallia tarkasteltiin yhdessä tilitoimiston henkilökunnan kanssa. Siten varmistettiin mallin käyttökelpoisuus toimeksiantajayrityksessä. Malliin tehtyjen muutosten ja alustavan testauksen jälkeen suoritettiin varsinainen kustannuslaskenta toimintolaskentamallia apuna käyttäen. Tämän jälkeen määritettiin tilitoimiston vuotuinen voittotavoite ja laskettiin, paljonko sen toteutumisesta kustakin tilitoimiston tuotteesta tulisi sekä tulevalta että nykyisiltä asiakkailta veloittaa.

Projektin aikataululle tavoitteeksi asetettiin, että työssä rakennettava toimintolaskentamalli valmistuisi kesäkuun 2010 lopussa ja että yrityksen tarkasteltavan kustannukset saataisiin kohdistettua tuotteille ja asiakkaille heinäkuun aikana. Elokuu varattiin kokonaan tuotteiden ja asiakkaiden tavoitehintojen määrittämiseksi. Opinnäytetyön projektiosuus ajoitettiin tarkoitukseksi kesäkuukausille, koska yrityksen 12 kuukauden mittainen tilikausi päättyi kesäkuun lopussa ja kannattavuuslaskennassa haluttiin hyödyntää mahdollisimman tuoreita kustannustietoja.

Vaikka projektiin suorittamiseen varattiin aikaa vain viisi kuukautta, voitiin sitä pitää riittävän pitkänä aikana, koska kustannuslaskentaa ei ollut tarvetta suorittaa liian yksityiskohtaisesti. Toimintolaskentamallista haluttiin alusta alkaen rakentaa riittävän selkeä, jotta sen hyödyntäminen sekä tässä opinnäytetyöprojektissa että tulevaisuudessa ei estyisi ainakaan laskentamallin monimutkaisuuden takia.

Toimintolaskentamalli päätettiin rakentaa Excel-taulukkolaskentaohjelmaan, johon syötettyjen laskentakaavojen avulla mallia voidaan helposti hyödyntää myös jatkossa, vaikka yritystoiminnassa tapahtuisi kustannustietojen lisäksi muutoksia esimerkiksi myytävien tuotteiden, asiakkaiden tai henkilökunnan osalta. Lisäksi Excel-laskentataulukon etuna on, että siihen syötetyt tiedot voidaan järjestää tietyn kriteerin perusteella haluttuun järjestykseen. Ominaisuuden ansiosta asiakkaat on helppo järjestää esimerkiksi kannattavuuden tai kuormittavuuden mukaiseen järjestykseen.

Tilitoimiston henkilökunta otettiin mukaan jo toimintolaskentamallin rakentamisen alkuvaiheeseen, jotta malli hyödyttäisi toimeksiantajaa mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi henkilökunnan sitouttamisella toimintolaskentaan heti mallin kehittelyn alusta lähtien pyrittiin parantamaan toimintolaskennan mahdollisuuksia jäädä osaksi jokapäiväistä työskentelyä opinnäytetyöprojektin päättymisen jälkeenkin.

5.2 Laskentakohteiden määrittäminen

Opinnäytetyön ensimmäisenä alatavoitteena oli Smart Office Oy:n myymien tuotteiden kannattavuuden selvittäminen. Opinnäytetyöprojektissa laskentakohteita ovat paitsi tilitoimiston asiakkaat, myös sen myymät tuotteet. Tilitoimisto Smart Office Oy:n tuotteet ovat

- perinteinen kirjanpidon vienti
- Monipankin automaattinen vienti
- arvonnäköveron valvontailmoitus
- palkanlaskenta
- tilinpäätös
- veroilmoitus
- konsultointi
- maksuliikenteen hoitaminen.

Monipankin automaattinen vienti on vaihtoehto perinteisen kirjanpidon viennille. Erona perinteiseen vientiin on, että Monipankin vienti tapahtuu ohjelmalla, joka hakee asiakasyrityksen pankkitilin tapahtumat pankin tietojärjestelmästä ja tiliöi sen perusteella yrityksen kirjanpitoon syötettävät viennit lähes täysin automaattisesti. Monipankilla ei kuitenkaan voida tiliöidä esimerkiksi käteistapahtumia eikä palkanlaskennan kirjanpitolivientejä. Myös muut kuukausittaisen kirjanpidon hoitamiseen liittyvät työtehtävät hoidetaan samalla tavalla kuin tallennettaessa pankkitilin tapahtumat perinteisellä menetelmällä manuaalisesti. Poikkeuksena on tositteiden numerointi, jota Monipankilla tiliöityjen pankkitilin tapahtumien osalta ei tarvitse suorittaa. Koska Monipankin vienti tuntuu automaattisuutensa vuoksi nopeammalta ja tehokkaammalta tiliöidä, haluttiin sen kustannukset ja kannattavuus selvittää erillään perinteisen kirjanpidon viennistä.

Arvonlisäveron valvontailmoitus haluttiin kannattavuuslaskelmissa pitää omana tuotteenaan, koska tilitoimistolla on eräitä sellaisia asiakkaita, joilla ei ole lainkaan kirjanpidon tapahtumia mutta joiden puolesta valvontailmoitus kuitenkin kuukausittain laaditaan ja lähetetään. Jotkut kirjanpitoasiakkaat puolestaan laativat ja lähettävät arvonlisäveron valvontailmoituksen itse. Näin ollen valvontailmoituksesta syntyviä kustannuksia ei voitu laskea osaksi kirjanpitoa, vaikka sen laatiminen todellisuudessa liittyy hyvin olennaisesti kuukausikirjanpidon hoitamiseen.

5.3 Toimintojen määrittäminen

Tilitoimisto Smart Office Oy:ssä on jo aikaisemmin kuvattu yrityksen toimintaprosessit, joiden perusteella määriteltiin myös toiminnot tähän opinnäytetyöprojektiin. Jotta toimintaprosesseista voitiin muodostaa selkeitä ja itsenäisiä toimintoja, tarkennettiin prosesseja vielä haastattelella yrityksen henkilökuntaa ryhmähaastattelun muodossa kesäkuussa 2010. Apuna haastattelussa käytettiin sitä varten suunniteltuja teemahaastatteluaiheita (liite 1). Haastattelun avulla varmistettiin, että kaikki yrityksessä suoritettavat työtehtävät sisältyvät muodostettuihin toimintoihin. Teemahaastattelun avulla arvioitiin myös yrityksen toimintaprosessien tarpeellisuutta ja mahdollisuuksia niiden tehostamiseen.

Tilitoimiston toimintaprosessit jaettiin teemahaastattelun ja havainnoinnin perusteella tehtyjen muistiinpanojen avulla kymmeneen päätoimintoon, jotka ovat kirjanpito, arvonlisäveron valvontailmoituksen laatiminen, palkanlaskenta, tilinpäätöksen laatiminen, veroilmoituksen laatiminen, maksuliikenteen hoitaminen, liikkeenjohdon konsultointi, hallinto, kirjanpito-ohjelman sivulisenssien välitys ja markkinointi. Tässä opinnäytetyöprojektissa tarkastelun kohteeksi otettiin kaikki päätoiminnot sivulisenssien välitystä ja markkinointia lukuun ottamatta. Sivulisenssien välitystä ei projektissa tarkasteltu, koska niiden välitys on hyvin satunnaista. Sivulisenssien

välityksen tavoin myös markkinointi on tilitoimisto Smart Office Oy:ssä satunnaista toimintaa, eikä yrityksellä ole viime aikoina ollut tarvetta siihen.

Jotta voitiin varmistua siitä, että kaikki yrityksessä suoritettavat työtehtävät sisältyvät määritettyihin päätoimintoihin ja että henkilökunta ymmärtää päätoimintojen sisällöt samalla tavalla, jaettiin ne henkilökunnalle teetetyin ryhmähaastattelun perusteella alitoimintoihin konsultointia lukuun ottamatta (liite 2). Konsultointia ei muiden toimintojen tavoin kyetty jakamaan alitoimintoihin, koska kyseisen toiminnon sisältö on riippuvainen konsultoinnin kulloisestakin luonteesta ja asiakkaan esittämistä erityistoiveista.

Vaikka päätoiminnot eriteltiin alitoimintoihin erittäin yksityiskohtaisesti, Smart Office Oy:ssä toivottiin, että opinnäytetyöprojektin kustannusseuranta suoritettaisiin ainoastaan päätoimintotasolla. Pienessä tilitoimistossa liian yksityiskohtainen kustannusten kohdistaminen saattaisi muodostua liian hankalaksi ja aikaa vieväksi suhteutettuna siitä saatavaan hyötyyn. Lisäksi toimintolaskentamallin hyödyntäminen myös jatkossa edellyttää sen helppokäyttöisyyttä ja riittävää yksinkertaisuutta. Sen vuoksi projektissa suoritettu kustannuslaskenta toteutettiin kirjanpitoa lukuun ottamatta päätoimintotasolla.

Koska yrityksellä on kaksi eri kirjanpidon tuotetta, perinteinen kirjanpidon vienti ja automaattinen Monipankki-vienti, päätettiin kustannusseuranta kirjanpito-toiminnon osalta suorittaa jakamalla toiminto seuraaviin alitoimintoihin: pankkitilin tapahtumien tallentaminen manuaalisesti perinteisellä menetelmällä, tapahtumien tallentaminen automaattisen Monipankki-ohjelman avulla ja muu kirjanpito. Jaon tarkoituksena oli selvittää, paljonko yrityksen resursseja kuluu kirjanpidon hoitamiseen silloin, kun siihen liittyvä pankkitilin tapahtumien tallennus hoidetaan käsin kirjanpito-ohjelmaan, ja paljonko puolestaan silloin, kun pankkitilin viennit tallennetaan automaattisesti siihen tarkoitettun ohjelman avulla. Näin oli mahdollista selvittää myös, eroavatko perinteisen manuaalisesti tehtävän viennin kustannukset automaattiviennin kustannuksista. Muu kirjanpito -alitoimintoon sisällytettiin kaikki muut kirjanpitotoimintoon kuuluvat työtehtävät, jotka ovat materiaalin vastaanotto ja järjestely, ostolaskujen, käteistapahtumien sekä palkanlaskennan kirjanpitovientien tallentaminen sekä saldojen tarkistaminen ja raportointi asiakkaalle. Ne suoritetaan kaikkien kirjanpitojen osalta samalla tavalla pankkitilin tapahtumien tilöintimenetelmästä riippumatta. Sen vuoksi muu kirjanpito -alitoiminnon kustannukset päätettiin jakaa perinteisten kirjanpidon vientien ja Monipankki-vientien kesken vientien lukumäärän suhteessa.

5.4 Resurssien määrittäminen

Resurssien määrittäminen tehtiin tarkastelemalla yrityksen viimeksi laadittua tilinpäätöstä. Tilitoimiston kustannusrakenne selvisi tutkimalla tuloslaskelman kulueriä ja taseeseen aktivoituja omaisuuseriä. Toivomuksena oli, että kustannukset kohdistetaan toiminnoille koko 12 kuukautta kestäneen tilikauden ajalta, jotta vuodenajoista ja suoriteperusteisesta kirjanpidosta johtuvat erot saadaan eliminoidua. Esimerkiksi keväällä tilinpäätösten aiheuttama lisätyö johtaa keskimääräistä suurempiin palkkakustannuksiin. Tuloslaskelman tilien perusteella resurssit jaettiin ryhmiin, koska pienessä tilitoimistossa yksittäisten kustannuserien tarkastelu niiden vähäisen euromääräisen arvon takia ei ole mielekästä. Lisäksi resurssien niputtaminen yhteen oli sekä laskentamallilta vaaditun riittävän yksinkertaisuuden että opinnäytetyöprojektin käytännön toteuttamisen kannalta järkevää. Resurssiryhmiin jaottelu paljasti myös, mitkä kustannuskokonaisuudet aiheuttavat yrityksessä eniten kustannuksia. Kaikkiaan kustannusryhmiä muodostettiin neljä: palkkakustannukset, toimitilakustannukset, atk-kustannukset ja työvälinekustannukset.

Palkkakustannukset muodostavat Smart Office Oy:n suurimman kustannuserän. Tähän resurssiryhmään sisältyvät kaikki yrityksessä maksetut palkat, koska kaikki palkansaajat osallistuvat yrityksen varsinaisten toimintojen suorittamiseen. Ryhmään sisältyvät työntekijöille maksettujen kuukausi- ja tuntipalkkojen lisäksi kaikki henkilösivukulut eli työntekijöiden ja yrittäjän eläkevakuutusmaksut ja tapaturma-, työttömyys- sekä ryhmähenkivakuutusmaksut ja sosiaaliturvamaksut. Palkkakustannusten kanssa samaan ryhmään sisällytettiin myös palkkojen liitännäiskustannukset, joita tilitoimistossa ovat matka- ja koulutuskulut. Ne sisällytettiin palkkakustannusten kanssa samaan kuluryhmään, koska niiden kohdistaminen työntekijöille todellisen aiheuttamisen perusteella oli palkkakustannusten tavoin mahdollista.

Yrityksen toimitilat ovat vuokralla, joten toimitiloissa ei ole laskelmissa huomioitavaa sitoutunutta pääomaa. Toimitilakustannuksiin sisällytettiin näin ollen ainoastaan toimistotilojen vuokrat ja siivouskulut.

Atk-kustannusten määrä on suhteellisen suuri, minkä vuoksi niitä haluttiin tarkastella omana kuluryhmänään. Atk-kustannuksiin sisältyvät työntekijöiden työpisteissään käyttämistä tietokoneista ja ohjelmistoista aiheutuvat kulut. Tähän kuluryhmään kuuluvat siten tietokonetarvikkeiden pienhankinnat, ohjelmistojen käyttö-, ylläpito- ja päivitysmaksut sekä internetkulut.

Työvälinekustannuksiin sisällytettiin kaikki muut tuloslaskelman kuluerät. Merkittävimmät kustannukset tässä ryhmässä aiheutuvat puhelimesta, mutta kustannusten kokonaisuuden

huomioiden puhelinkuluja ei kuitenkaan ollut syytä tarkastella omana ryhmänään. Puhelinkulujen lisäksi työvälinekustannuksiin sisältyvät kokouskulut, vahinkovakuutukset, posti- ja pankkikulut, markkinointi- ja mainoskulut, edustuskulut, jäsenmaksut ja toimistotarvikekulut. Vapaaehtoiset henkilöstökulut eli kahvitarvike- ja työterveydenhoitokulut sekä muut henkilöstökulut koulutuskuluja lukuun ottamatta sisällytettiin myös tähän ryhmään, koska niitä ei koulutus- ja palkkakustannusten tavoin voitu luotettavalla tavalla kohdistaa työntekijöille todellisen aiheutumisen perusteella.

Yrityksessä ei ole lainkaan vieraan pääoman kuluja eikä pitkävaikutteisista menoista aiheutuvia poistoja. Muut oman pääoman kulut eli tuotto-odotukset sijoitetulle pääomalle ovat todella pienet, joten ne päätettiin tässä opinnäytetyöprojektissa jättää kokonaan huomioimatta.

5.5 Resurssien kohdistaminen

Resurssien kohdistustekijät määritettiin heti resurssien selvittämisen ja ryhmittelyn jälkeen. Palkkakustannusten kohdistaminen toiminnoille päätettiin toteuttaa työntekijöiden ajankäytön perusteella, koska se kuvaa parhaiten palkkakustannusten syntymistä ja niiden aiheuttajaa. Yrityksessä ei ollut entuudestaan käytössä toimintokohtaista ajankäytön seurantaa, minkä vuoksi tätä opinnäytetyöprojektia varten ajankäyttö arvioitiin työntekijöiden omien arvioiden ja niiden perusteella laaditun seurantataulukon perusteella. Jatkossa yrityksessä päätettiin seurantataulukkoa apuna käyttäen tarkkailla aktiivisemmin toimintokohtaista ajankäyttöä.

Palkkakustannusten kohdistaminen toiminnoille toteutettiin jakamalla palkkakirjanpidosta kerätyt palkkakustannukset sekä tuloslaskelmasta poimitut matka- ja koulutuskulut ensin työntekijöille euromääräisesti sen mukaan, paljonko kustakin työntekijästä aiheutui kustannuksia tarkasteltavan tilikauden aikana. Sen jälkeen työntekijöiden omat kustannukset kohdistettiin toiminnoille kunkin työntekijän prosentuaalisen ajankäytön jakauman mukaisesti. Laskemalla yhteen kaikkien työntekijöiden kuhunkin toimintoon kuluneet palkkakustannukset selvisi, mikä oli kunkin toiminnon osuus kaikista tilitoimiston palkkakustannuksista. Kirjanpito-toiminnon osuus palkkakustannuksista on ensin ilmoitettu kokonaisuudessaan Kirjanpito yhteensä -sarakeessa. Sen jälkeen kyseiseen toimintoon kulunut aika ja sitä kautta osuus palkkakustannuksista on jaettu kolmen kirjanpidolle määritetyn alitoiminnon kesken. (Liite 3.) Kirjanpito-toiminnon osalta näin toimittiin myös toimitilakustannusten, atk-kustannusten ja työvälinekustannusten kohdalla.

Koska Smart Office Oy:n työntekijöiden palkat eivät ole keskenään vertailukelpoisia johtuen eroista ammattitaidossa ja työkokemuksessa, jaettiin kulut ensin työntekijöille niiden todellisen

aiheutumisen mukaisesti. Projektissa ei voitu käyttää kunkin työntekijän työssäolotuntien perusteella määritettävää prosenttiosuutta kokonaispalkkakustannuksista, mikä olisi yksinkertaisempi keino palkkakustannusten kohdistamiseksi toiminnoille. Menetelmää voitaisiin hyödyntää, jos palkkataso olisi kaikilla työntekijöillä edes lähes samaa luokkaa.

Toimitilakustannusten kohdistustekijän valinta osoittautui monimutkaisemmaksi. Yrityksen käyttämät toimitilat ovat kokonaisuudessaan työpisteiden käytössä. Työpisteitä on kaikkiaan kolme, ja niitä käytetään yhteisesti. Työntekijöillä ei siis ole omia, nimettyjä työpisteitä käytössään. Tämän vuoksi toimitilakustannuksia ei ollut mahdollista ensiksi jakaa työpisteiden kesken kunkin varaaman lattiapinta-alan perusteella ja sitä kautta kohdistaa työpisteen aiheuttamat kustannukset esimerkiksi siinä työskentelevän henkilön toimintoihin käyttämän ajan perusteella.

Toimitilojen yhteiskäytön vuoksi ei myös ollut helppo selvittää, minkä työpisteen kustannukseksi toimitilojen vajaakäyttö tulisi laskea. Vajaakapasiteetti haluttiin kuitenkin selvittää, koska yrityksen työntekijöistä kaikki tekevät normaalia kokopäivätyötä poikkeavaa työtuntimäärää. Vajaakapasiteetti muodostaa näin ollen osan toimitilakustannuksista. Vajaakapasiteetin osuus toimitilakustannuksista päätettiin selvittää laskemalla, montako tuntia yrityksen kaikki kolme työpistettä olivat yhteensä tarkasteltavan tilikauden aikana keskimäärin käyttämättä. Kolmen kokopäivätyötä tilitoimistossa tekevän henkilön vuodessa keskimäärin tekemää työtuntimäärää verrattiin tilitoimisto Smart Office Oy:ssä tilikaudella toteutuneeseen työtuntimäärään ja saatu erotus huomioitiin toimitilojen vajaakäyttönä. Vajaakapasiteetin selvittämistä varten keskimääräinen vuotuinen työtuntimäärä normaalia kokopäivätyötä tekeville tilitoimistotyöntekijälle määritettiin tilitoimistoja vuosina 2008–2011 koskevan työehtosopimuksen perusteella.

Säännöllistä työaikaa noudatettaessa tilitoimiston työntekijän säännöllinen vuorokautinen työaika on enintään 7,5 tuntia ja viikkotyöaika enintään 37,5 tuntia. Vuosilomien osalta noudatetaan vuosilomalakia. (ERTO 2007, 5.) Kokopäivätyötä tekevän tilitoimistotyöntekijän säännöllinen vuotuinen työaika ennen vuosiloman ja muiden vapaapäivien vähentämistä on siis noin $37,5 \times 52 = 1950$ tuntia.

Vuosilomalain (162/2005) 5 §:n 1 momentin mukaan työntekijällä on oikeus 2,5 lomapäivään kultakin lomanmääräytymiskuukaudelta, edellyttäen että työsuhde on lomanmääräytymisvuoden loppuun mennessä kestänyt vähintään vuoden ja että lomanmääräytymiskuukausille asetetut ehdot koskien työssäolopäiviä tai -tunteja täyttyvät. Lisäksi vuodessa on keskimäärin kahdeksan arkipyhää, jotka vähentävät vuotuista työtuntimäärää (EK 2007).

Vuotuisesta työtuntimäärästä vähennetään siis $2,5 \times 12 = 30$ arkipäivän eli 25 työpäivän verran vuosilomaan kuluvia työssäolotunteja. Se tekee yhteensä 187,5 työtuntia. Työpäiville osuvista arkipyhistä puolestaan vähennetään kaikkiaan kahdeksan työpäivän eli 60 tunnin verran työtunteja. Yhden kokopäivätyötä tekevän tilitoimistotyöntekijän keskimääräinen vuotuinen työmäärä on siis noin $1950 - 187,5 - 60 = 1702,5$ työtuntia.

Loput toimitilakustannuksista kohdistettiin toiminnoille työntekijöiden prosentuaalisen ajankäytön jakauman perusteella (liite 4). Laskelmasta näkyy, kuinka paljon sekä kukin toiminto että työntekijä toimitilakustannuksia tilikaudella aiheutti. Laskelmassa on työntekijöille laskettu painoarvo eli suhteellinen prosenttiosuus sen mukaan, paljonko kullakin työntekijällä oli tarkasteltavan tilikauden aikana työtunteja suhteutettuna kaikkien tilitoimisto Smart Office Oy:n työntekijöiden kokonaistyötuntimäärään. Painoarvojen määrittäminen oli tärkeää laskentatuloksen oikeellisuuden vuoksi, koska työntekijöiden työtuntimäärät poikkesivat toisistaan merkittävästi.

Henkilö 1 oli töissä keskimäärin 50 tuntia kuukaudessa, ja tarkasteltavan tilikauden aikana hänellä oli kahden ja puolen kuukauden ajan 120 työtuntia kuukaudessa. Henkilö 1 ei pitänyt tilikauden aikana lainkaan vuosilomaa. Siten hänellä kertyi tilikauden aikana työtunteja noin 775. Henkilöllä 2 oli tilikauden alussa hyvin vähän viikkotyötunteja, mutta tilikauden aikana hänen kuukausittainen työtuntimääränsä kasvoi noin 120:een. Henkilön 2 vuotuiseksi työtuntimääräksi tuli vuosiloman ja arkipyhien vähentämisen jälkeen noin 800. Henkilö 3 oli töissä keskimäärin 160 tuntia kuukaudessa. Huomioitaessa hänen pitämänsä lomapäivät ja tilikaudelle osuneet arkipyhät kertyi työtunteja tilikauden aikana noin 1 680. Henkilö 4 teki tilitoimistossa töitä satunnaisesti, ja tarkasteluvuonna hänelle kertyi työtunteja 66. Vuotuinen kokonaistyötuntimäärä tilitoimisto Smart Office Oy:ssä oli siis 3 321 tuntia. Henkilön 1 osuus kaikista vajaakapasiteetilla vähennetyistä toimitilakustannuksista on näin ollen noin 23,3 prosenttia. Vastava prosenttiosuus henkilölle 2 on noin 24,1 prosenttia, henkilölle 3 noin 50,6 prosenttia ja henkilölle 4 noin 2,0 prosenttia.

Työpisteisiin liittyvät myös atk-laitteista ja niiden käytöstä aiheutuvat kustannukset. Atk-kustannukset kohdistettiin toiminnoille samalla periaatteella kuin toimitilakustannukset. Atk-kustannusten osalta määritettiin ensin vajaakapasiteettikustannus, joka aiheutui siitä, ettei kaikkia kolmea työpistettä käytetty tilikaudella täysimääräisesti. Vajaakapasiteetti määritettiin samalla menetelmällä kuin toimitilakustannuksissa. Vajaakapasiteetin määrittämisen jälkeen jäljelle

jääneet atk-kustannukset kohdistettiin toiminnoille työntekijöiden ajankäytön mukaan. (Liite 5.)

Työvälinekustannukset kohdistettiin toiminnoille samalla tavalla kuin toimitila- ja atk-kustannukset (liite 6). Yhteistä työvälinekustannusten kuluerille on, että niiden määrä on suoraan riippuvainen kulutuksesta. Työvälinekustannusten kohdalla ei siis ollut määritettävissä vajaakäytöstä aiheutuvia kustannuksia. Työvälinekustannusten kohdistamistekijänä käytettiin työntekijöiden ajankäytön mukaista prosenttiosuutta kaikista työvälinekustannuksista. Kunkin työntekijän toimintojen suorittamisesta aiheutuneiden kustannusten painoarvo on sama kuin atk- ja toimitilakustannuksissa.

5.6 Tuotekustannusten ja -kannattavuuden määrittäminen

Jotta voitiin määrittää yksittäisten tuotteiden aiheuttamat kustannukset, laskettiin kunkin toiminnon aiheuttamat kokonaiskustannukset ensin yhteen. Tämän jälkeen voitiin laskea tilitoimiston tuotteiden yksikkökustannukset. (Liite 7.) Toimintojen kustannusten kohdistaminen yksittäisille tuotteille edellytti kohdistustekijöiden eli toimintoajurien määrittämistä.

Toimintoajurit määritettiin pohtimalla, kuinka tilitoimiston asiakkaiden eri toimintojen kuluista voitaisiin mitata. Kirjanpidon osalta kustannuksia seurattiin erikseen pankkitilin vientien tallennustavan mukaan perinteisenä kirjanpitoa ja automaattisena Monipankki-kirjanpitoa. Molempien toimintoajuriksi valittiin asianomaisella vientimenetelmällä suoritettujen vientien lukumäärä tarkasteltavan tilikauden aikana. Valvontailmoitus-toiminnon toimintoajuriksi otettiin valvontailmoitusten lukumäärä. Palkanlaskennan toimintoajuri oli vuoden aikana laskettujen palkkapussien määrä. Veroilmoituksen kustannukset kohdistettiin niiden lukumäärän perusteella ja maksuliikenteen kustannukset asiakkaan puolesta maksuunpantujen laskujen ja verojen yhteismäärän mukaan. Tilinpäätös- ja konsultointitoimintojen osalta toimintoajureiksi valittiin kyseisen toiminnon suorittamiseen kuluneet välittömät työtunnit suoritteiden lukumäärän sijaan, koska näiden toimintojen seurauksena syntyneet suoritteet myös laskutettiin asiakkailta tuntiperusteisesti.

Tuotekannattavuustaulukossa (liite 8) on kunkin tuotteen ostohintaa eli sitä, paljonko kustakin tuotteesta aiheutui tilitoimistolle kustannuksia, verrattu kyseisen tuotteen arvonlisäverottoon myyntihintaan. Myynti- ja ostohinnan välisen suhteen vertailun helpottamiseksi kaikkien tuotteiden osalta laskettiin yhteenvedossa myös niistä saatava kate sekä euroina että prosentteina.

Hallinnolle kohdistettiin siihen kuluneet resurssit samalla tavalla kuin muillekin toiminnoille. Hallinto on kuitenkin muista toiminnoista poiketen vain yritystoimintaa tukeva aputoiminto, eikä sille siksi ollut määriteltävissä omaa toimintoajuria. Hallinnon kustannusten kohdistaminen yksittäisille tuotteille ei siten ollut mahdollista. Koska hallinnon kustannukset tuli kuitenkin muiden kustannusten tavoin jollain keinolla saada katettua, päätettiin ne kohdistaa suoraan asiakkaille yleiskustannuslisää käyttäen. Kullekin asiakkaalle kohdistetun yleiskustannuslisän suuruus määritettiin suhteessa asiakkaan aiheuttamiin muihin toimintokustannuksiin. Näin ollen asiakas, joka hyödynsi tilitoimiston palveluita paljon, sai euromääräisesti suuremman osuuden yleiskustannuksista kuin vähän palveluita ostanut asiakas. Jakoperiaate on kuitenkin oikeudenmukainen, koska suhteellinen osuus hallintokustannuksista on kaikkien asiakkaiden kohdalla sama. Lisäksi hallinto-toimintoon sisältyvä reklamaatioiden hoito on ainakin jossain määrin riippuvainen asiakkaan ostamien tuotteiden määrästä.

Myös toimitilojen vajaakapasiteetista aiheutunut kustannus jaettiin yleiskustannuslisänä suoraan asiakkaille, koska mikään yksittäinen toiminto ei aiheuta vajaakapasiteetin syntymistä. Yleiskustannuslisän suuruus asiakkaittain määritettiin samalla periaatteella kuin hallinnon yleiskustannuslisä, vaikka asiakkaan ostamien palveluiden määrä ei vaikuta toimitilojen vajaakapasiteetin syntymiseen ja määrään. Kustannusten jakotapa on kuitenkin hyvä, koska esimerkiksi kaikille samansuuruinen yleiskustannuslisä rasittaisi kohtuuttoman paljon pienimpien asiakkaiden kannattavuutta. Toisaalta suurimpien asiakkaiden kohdalla kannattavuus näyttäisi tällöin olevan todellista parempi.

5.7 Asiakaskustannusten ja -kannattavuuden määrittäminen

Opinnäytetyön toisena alatavoitteena oli selvittää ja arvioida Smart Office Oy:n asiakaskannattavuutta. Yrityksen asiakaskannattavuudesta on laskelma liitteessä 9. Laskelman ylimmässä vaakasuorassa sarakkeessa on lueteltu yrityksen tuotteet, jotka kaikki otettiin opinnäytetyöprojektiin laskentakohteiksi. Ensimmäisessä pystysuorassa sarakkeessa vasemmalta on luettelo yrityksen asiakkaista numeroina, koska asiakkaiden nimiä ei liikesalaisuuden vuoksi voida paljastaa. Kunkin asiakasyrityksen kohdalla voidaan vaakasuorassa sarakkeessa nähdä, kuinka paljon kyseinen asiakas kutakin tuotetta tarkasteltavan tilikauden aikana osti. Kokonaiskustannus-sarakkeessa on laskettu asiakkaan tilitoimistolle aiheuttamat kokonaiskustannukset tilikaudella. Asiakkaan kokonaiskustannuksia verrattiin tältä vuoden aikana laskutettuun euromäärään, ja Asiakastulos-sarakkeet ilmaisevat saatavan asiakaskatteen euroina ja prosentteina. Ne asiakkaat, joiden laskutus ei kattanut asiakuudesta tilitoimistolle aiheutuvia kustannuksia, on korostettu lihavoinnilla.

5.8 Tavoitehinnoittelu

Opinnäytetyön kolmantena alatavoitteena oli laskea, paljonko Smart Office Oy:n myymistä tuotteista pitäisi veloittaa, jotta niiden myyminen uusille asiakkaille olisi kannattavaa. Samalla laskettiin myös, paljonko yrityksen nykyisiltä asiakkailta tulisi tuotteille asetettujen kannattavuustavoitteiden perusteella kokonaisuudessaan veloittaa.

Tilitoimiston tavoitehintojen määrittämiseen päätettiin käyttää toimintoperusteista hinnoittelua. Viitekehyksessä käytetyn lähdekirjallisuuden perusteella kyseinen hinnoittelumenetelmä soveltaa omakustannusarvohinnoittelun laskentakaavaa, joten tuotteen aiheuttamien välittömien ja välillisten kustannusten ohella myös yrityksen toiminnalle asetettu voittotavoite otetaan siinä huomioon. Toimintolaskennalla määritettävään omakustannusarvoon perustuvan hinnoittelumenetelmän soveltaminen hinnanmäärittämisessä oli sitä paitsi luonteva ratkaisu tässä opinnäytetyöprojektissa, koska yrityksen nykyinen tuote- ja asiakaskannattavuus on edellä määritetty toimintolaskennan avulla. Tuotekohtainen voittolisätavoite lisättiin kannattavuuslaskennan yhteydessä määritettyihin tuotteiden toimintoperusteisiin omakustannusarvoihin eli ostohintoihin, jolloin saatiin selville tuotteiden kannattavuustavoitteet huomioivat verottomat myyntihinnat (liite 10).

Tilitoimiston tuotteiden voittolisätavoitteet määritettiin jakamalla Smart Office Oy:n toiminnalle asetettu vuotuinen voittotavoite yrityksen tuotteiden kesken suhteessa kunkin tuotteen aiheuttamiin kokonaiskustannuksiin (liite 10). Yrityksen vuotuiseksi voittotavoitteeksi asetettiin 15 000 euroa (Salo, M. 16.8.2010). Voittolisätavoitteiden määrittämisen apuna hyödynnettiin suuntaa-antavasti myös Taloushallintoliiton (2009) kokoamaa, tilitoimistojen hinnoittelua koskevaa jäsentutkimuksen yhteenvetoa, koska markkinahinta muodostaa useimmiten ylärajan standardituotteelle määritettävälle hinnalle. Jäsentutkimuksen yhteenvedosta selvisi, minkä hintaisiksi tutkimukseen osallistuneet tilitoimistot tuotteensa keskimäärin hinnoittelevat. Näin voitiin osittain huomioida myös kilpailun vaikutus Smart Office Oy:n hinnanasetantaan. Yhteenvedon perusteella Smart Office Oy:lle asetetun voittotavoitteen mukaisesti lasketut tuote-tavoitehinnat ovat samaa luokkaa kuin tutkimukseen osallistuneiden, pääkaupunkiseudulla sijaitsevien tilitoimistojen tuotehinnat. Siten Smart Office Oy:n tuotteiden tavoitehintoja voidaan kilpailutilanteen huomioon ottaen pitää realistisina.

Liitteessä 11 on Kannattavuustavoitteiden mukainen laskutus/€ -sarakeessa laskettu, paljonko Smart Office Oy:n nykyisiltä asiakasyrityksiltä tulisi voittolisätavoitteet sisältävien myyntihintojen mukaisesti tuotteista veloittaa, jotta asiakkaat tilitoimiston näkökulmasta olisivat

kannattavia. Lihavoinnilla korostettiin ne asiakkaat, jotka jo asiakaskannattavuuden selvittämisen yhteydessä havaittiin kannattamattomiksi. Raameilla ympäröitiin tavoitelaskutus niiden asiakasyritysten osalta, joiden nykyinen laskutus kattoi asiakkuudesta aiheutuvat kustannukset, mutta joista saatava liikevaihto oli kuitenkin kannattavuustavoitteet huomioiden liian pieni.

Myös tavoitelaskutusta ja asiakkaalta tällä hetkellä veloittettavaa hintaa verrattiin toisiinsa kaikkien asiakasyritysten osalta (liite 11). Vertailun avulla voitiin havaita, kuinka paljon ja kumpaan suuntaan kunkin asiakasyrityksen nykyinen laskutus poikkeaa kannattavuustavoitteet huomioivasta tavoitelaskutuksesta.

5.9 Toimintaprosessien arviointi

Opinnäytetyön neljäntenä alatavoitteena oli selvittää, kuinka tilitoimiston toimintaprosesseja voitaisiin tehostaa. Opinnäytetyön tekijän havainnoimalla tekemien huomioiden ja työntekijöiden teemahaastattelun perusteella voitiin havaita, että kaikki yrityksen nykyiset toimintaprosessit ovat tärkeitä ja tarpeellisia. Smart Office Oy:ssä kuitenkin havaittiin eräitä sellaisia toiminnan tehokkuutta heikentäviä työtehtäviä, jotka kyettäisiin ainakin jossain määrin eliminoidaan ohjeistamalla asiakkaita paremmin sekä tehostamalla tilitoimiston ja asiakkaan välistä yhteydenpitoa. Muun muassa kirjanpidossa, palkanlaskennassa ja tilinpäätöksessä materiaalista puuttuvien tositteiden pyytäminen ja kirjanpidossa myös tositteiden järjestely sekä mapitus koettiin tällaisiksi työtehtäviksi. Jos ne saataisiin edes osittain siirrettyä asiakkaiden hoidettaviksi, tehostaisi se yrityksen toimintaa selvästi. Työntekijöiden mukaan merkittävin ongelma prosessien tehokkuudessa liittyy nimenomaan asiakkaan toimittaman materiaalin sekaisuuteen tai puutteellisuuteen. Tällöin työn suorittaminen hidastuu tai siirtyy myöhäisempään ajankohtaan.

Yrityksessä ilmeni myös jonkin verran toiminnan tehokkuuteen vaikuttavaa työn päällekkäisyyttä. Tämä johtuu siitä, että yrityksen päävastuullisena kirjanpitäjänä toimiva yrittäjä tarkistaa muiden työntekijöiden tekemät työt ennen raporttien luovuttamista eteenpäin asiakkaille ja viranomaisahoille. Toimenpiteen tarkoituksena on varmistua työn laadun tasaisuudesta, mutta toisinaan se aiheuttaa päällekkäisyyksiä tiedon kulkemattomuuden vuoksi. Tieto mahdollisista muutoksista ja materiaalissa olleista puutteista tai virheistä ei päävastuullisen kirjanpitäjän ja osa-aikaisten työntekijöiden välillä aina kulje, jolloin saatetaan esimerkiksi suorittaa sama toimenpide useampaan kertaan. Toisaalta tehdyn työn säännönmukainen tarkistaminen myös tukee toimintaa vähentämällä näppäily- ja ajatusvirheiden määrää. Kun tällaiset virheet huomataan välittömästi, ne eivät kasaannu esimerkiksi tilinpäätöksen yhteyteen selvitettäväksi ja korjattaviksi.

5.10 Tulokset

Projektissa suoritettujen laskelmien perusteella ennakko-oletus Smart Office Oy:n tuotteiden kannattamattomuudesta piti paikkansa. Tilitoimiston kahdeksasta tuotteesta kannattamattomiksi osoittautuivat palkkapussi, tilinpäätöstunti ja maksuliikenteen lasku. Yksi tuote, konsultointi, kattaa juuri ja juuri siitä aiheutuvat kustannukset 3,48 prosentin katteellaan. Konsultoinnin ohella kannattaviksi tuotteiksi osoittautuivat kirjanpidon perinteinen vienti sekä automaattinen Monipankki-vienti, arvonnäisäveron valvontailmoitus ja veroilmoitus. Kaikkein kannattavin tuote kateprosentin perusteella näyttäisi olevan arvonnäisäveron valvontailmoitus. Euromääräisesti suurin kate, 42,79 euroa, saadaan veroilmoituksesta.

Smart Office Oy:n kokonaisasiakaskannattavuus vaikutti melko hyvältä vielä ennen asiakkaille yleiskustannuslisiinä kohdistettujen hallinto- ja vajaakapasiteettikustannusten laskemista. Ainoastaan kahdeksan asiakasyrityksen, eli tilitoimiston 50 asiakkaasta 16 prosentin, toimintokustannukset ennen yleiskustannuslisiä olivat suuremmat kuin näiden asiakkaiden vuotuinen asiakaslaskutus. Näistä kahdeksasta kannattamattomasta asiakkaasta ainoastaan kahden asiakkaan asiakastulos ennen yleiskustannuslisiä jäi alle 100 euroa negatiiviseksi. Kuuden asiakasyrityksen kustannukset olivat jo tässä vaiheessa selvästi asiakaslaskutuksia suuremmat, ja kyseisten asiakkaiden asiakastulos vaihteli -383 eurosta -3 900 euroon. Erityisesti huomio kiinnittyi asiakkaaseen, jonka asiakastulos jäi ennen yleiskustannuslisiä vain 14,63 euroa negatiiviseksi. Lisättäessä kyseisen asiakasyrityksen muihin toimintokustannuksiin hallinnosta ja vajaakapasiteetista aiheutuvat yleiskustannuslisät havaittiin kuitenkin, että sen kokonaisasiakastulos on yli 500 euroa negatiivinen.

Yleisellä tasolla asiakaskannattavuus on tilitoimisto Smart Office Oy:ssä melko hyvä, koska liiketoiminnasta saadaan voittoa tilikaudesta toiseen jonkin verran. Asiakaskannattavuuslaskelman perusteella kaikista Smart Office Oy:n asiakkaista 36 on kannattavia. Kannattaviksi osoittautuneista asiakkaista vain neljän asiakastulosprosentti jäi alle kymmenen prosentin. Peräti 28 asiakkaalla se on yli 20. Asiakkaiden kannalta tämä tarkoittaa, että tilitoimiston vuotuinen voittotavoite on jakautunut erittäin epäoikeudenmukaisesti tiettyjen asiakkaiden katettavaksi. Asiakaskannattavuuslaskelmissa erityistä huomiota kiinnittikin se, kuinka paljon asiakkaista saatavien katteiden määrä vaihtelee. Kannattamattomat asiakkaat ovat selvästi tappiollisia, ja kannattaviksi osoittautuneet asiakkaat ovat erittäin kannattavia. Täysin kannattamattomiksi osoittautui 14 asiakasyritystä, mikä on 28 prosenttia kaikista Smart Office Oy:n asiakkaista. Kyseisten asiakkaiden laskutus ei siis kykene kattamaan edes palveluiden tuottamisesta aiheutuvia kustannuksia. Kannattamattomista asiakkaista yhdeksän asiakkaan

asiakastulosprosentti oli enemmän kuin kymmenen prosenttia negatiivinen. Myös asiakaskannattavuuden osalta ennakko-odotus kannattamattomuudesta piti siis paikkansa.

Opinnäytetyössä laskettujen tuotetavoitehintojen perusteella Smart Office Oy:n kahdeksasta tuotteesta neljän tuotteen hintoja tulisi korottaa nykyisestään. Nämä tuotteet ovat tilinpäätöstunti, palkkapussi, maksuliikenteen lasku ja konsultointitunti. Konsultointitunti on ainoa tuote, joka kustannusten määrittämisen perusteella vaikutti niukasti kannattavalta ja joka voittotavoitteen huomioimisen jälkeen osoittautuikin kannattamattomaksi. Eniten korotusta tulisi tehdä tilinpäätöstunnin hintaan, joka laskelmien perusteella näyttäisi olevan lähes kymmenen euroa liian matala. Tilitoimiston muiden neljän tuotteen hintaa voitaisiin esimerkiksi kilpailukyvyn parantamiseksi tarvittaessa laskea.

Tilitoimiston nykyisten asiakkaiden osalta määritettyjen tavoitehintojen perusteella selvisi, että kaikkiaan 18 asiakasyritystä, eli 36 prosenttia kaikista Smart Office Oy:n asiakkaista, on alihinnoiteltuja. Niistä 14 on asiakkaita, jotka jo asiakaskannattavuutta laskettaessa havaittiin kannattamattomiksi. Neljä asiakasyritystä kattaa omat kustannuksensa, mutta niiden laskutus ei kuitenkaan yrityksen voittotavoitteen huomioiden ole riittävän korkea. Kaikista asiakkaista ”ylimääräistä” maksaa 32 asiakasyritystä.

Toimintaprosesseja arvioitiin opinnäytetyössä tehottomien työtehtävien havaitsemiseksi. Smart Office Oy:ssä oli jo ennen opinnäytetyöprojektin aloittamista tiedostettu, että sen toimintaa voitaisiin tehostamalla ohjata entistä kannattavampaan suuntaan. Toimintaprosesseja analysoitaessa huomio kiinnittyi ensisijaisesti kahteen seikkaan. Ensimmäinen havainto oli, että toimintaprosessien sujuvuutta hankaloittaa huomattavasti eräistä asiakkaista johtuva ylimääräinen selvittelytyö. Huomio kiinnittyi myös siihen, että tilitoimistossa tehdään jonkin verran päällekkäistä työtä.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli auttaa Smart Office Oy:tä selvittämään tuote- ja asiakaskannattavuuden nykytilanne ja havaitsemaan niihin liittyvät parantamiskohteet ja -mahdollisuudet kannattavuus- ja kasvupyrkimyksiä koskevien päätöksentekotilanteiden avuksi.

Ennako-odotuksena opinnäytetyössä oli, että suuri osa tuotteista ja asiakkaista on kannattamattomia. Työn päätavoitteena oli selvittää, millainen Smart Office Oy:n nykyinen tuote- ja asiakaskannattavuus on ja kuinka sitä voitaisiin parantaa. Päätavoite saavutettiin työlle asetettujen alatavoitteiden avulla. Alatavoitteina oli selvittää:

- Mitkä tuotteet ovat kannattavia ja mitkä kannattamattomia?
- Mitkä asiakkaat ovat kannattavia ja mitkä kannattamattomia sekä mitä yhteisiä piirteitä kannattavilla ja toisaalta kannattamattomilla asiakkuuksilla on?
- Minkä hintaisiksi tuotteet tulisi yrityksen kannattavuustavoitteiden perusteella hinnoitella ja paljonko nykyisiltä asiakkailta tulisi siten veloittaa?
- Kuinka yrityksen toimintaprosesseja voitaisiin tehostaa?

6.1 Tuotekannattavuus

Ensimmäisenä alatavoitteena oli selvittää tilitoimisto Smart Office Oy:n tuotteiden kannattavuus. Työn tuloksena selvisi, että tilitoimiston tuotteista palkkapussi, tilinpäätöstunti ja maksuliikenteen lasku ovat kannattamattomia. Konsultointi, kirjanpidon perinteinen vienti, Monipankki-vienti, arvonlisäveron valvontailmoitus ja veroilmoitus olivat suoritettujen laskelmien perusteella kannattavia.

Palkkapussin kannattamattomuutta ei osattu ennalta odottaa. Sen kustannukset osoittautuivat paljon korkeammiksi kuin tilitoimistossa oli aikaisemmin arvioitu. Myös maksuliikenteen laskun kannattamattomuus tuli täytenä yllätyksenä, koska sen kustannuksia ei aikaisemmin ollut edes yritetty arvioida. Tuotekannattavuuslaskelman ansiosta tilitoimisto sai nyt tietää, kuinka paljon palkkapussin ja maksuliikenteen laskun maksatuksen myyntihintoja tulisi korottaa, jotta edes niistä aiheutuvat kustannukset saataisiin katettua. Ero nykyiseen laskutukseen ei ole suuri, mutta se vaikuttaa merkittävästi etenkin paljon kyseisiä palveluita kuluttavien asiakkaiden kannattavuuteen. Palkkapussin ja maksuliikenteen laskun kannattavuustavoitteet täyttäviä hintoja käsitellään tarkemmin Tavoitehinnoittelu-alaluvussa.

Palkkapussin ja maksuliikenteen laskun ohella tilinpäätöstunti on kolmas tilitoimiston kannattamattomista tuotteista. Yhtenä syynä tilinpäätöstunnin kannattamattomuuteen lienee, että pääasiallisessa tilinpäätösvastuussa on yrittäjä, jonka palkkakustannukset ovat suhteellisesti työntekijöiden palkkakustannuksia merkittävästi suuremmat. Näin tilinpäätöstoiminnolle kohdistuu enemmän kustannuksia kuin tilanteessa, jossa suurempi osa tilinpäätösvastuusta olisi siirretty muille työntekijöille. Jotta tilinpäätösvastuuta voitaisiin siirtää aikaisempaa enemmän työntekijöille, tulisi heille järjestää lisäkoulutusta ja syvempää perehdytystä asiakasyritysten liiketoimintaan. Toisaalta veroilmoituksen havaittiin tuotekannattavuuslaskelmien perusteella olevan erittäin kannattava. Kun asiakas ostaa sekä tilinpäätöksen että veroilmoituksen, kompensoivat niiden myyntihinnat toisiaan hyvin.

Erityistä huomiota tuotekannattavuudessa kiinnittää se, kuinka paljon tuotteista saatavien katteiden määrä vaihtelee. Kannattamattomiksi osoittautuneet tuotteet tuottavat selvästi tappiota, kun taas niissä tilitoimiston tuotteissa, jotka projektissa osoittautuivat kannattaviksi, on katteen määrä hyvin suuri. Esimerkiksi arvonnäköveron valvontailmoituksessa katetta saadaan peräti 31,38 euroa eli 241,6 prosenttia valvontailmoitusta kohden. Yhtenä selittävänä tekijänä arvonnäköveron valvontailmoituksen erittäin hyvään kannattavuuteen lienee, että kenties aikaa vievin valvontailmoitukseen kuuluva työtehtävä, verotilin hallinta, on resursseja kohdistettaessa sijoitettu valvontailmoitus-toiminnon sijaan hallinto-toiminnon alaisuuteen. Verotilin hallinnan ei toimintojen kartoitusvaiheessa ajateltu tuottavan asiakkaalle varsinaista lisäarvoa, vaan sen ajateltiin olevan lähinnä apuvälineenä kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatimiseen liittyvissä täsmäytyksissä. Verotilin hallinnasta on kuitenkin hyötyä myös asiakkaalle, joka pysyy jatkuvasti tietoisena muun muassa verotilin saldosta ja tulevista verovelvoitteista. Jatkossa Smart Office Oy:ssä kannattaisikin kokeilla, kuinka valvontailmoituksen kannattavuus muuttuisi, jos runsaasti resursseja vievä verotilin hallinta laskettaisiin osaksi valvontailmoitustoiminnon suorittamista.

Opinnäytetyöprojektissa tarkasteltiin erikseen kirjanpidon kahta tuotetta, perinteistä vientiä ja Monipankki-ohjelman automaattivientiä. Käsittelemällä molempia vientimenetelmiä erillisinä tuotteina voitiin selvittää, eroavatko automaattiviennin kustannukset perinteisen viennin kustannuksista. Tuotekannattavuuslaskelmien perusteella selvisi, että Monipankin automaattivienti ei ole merkittävästi perinteistä vientiä edullisempi. Perinteinen vienti maksaa tilitoimistolle 0,67 euroa ja Monipankin automaattivienti 0,62 euroa. Eroa perinteiseen vientiin muodostuu siis vain 0,05 euroa. Toisaalta tieto on Smart Office Oy:n kannalta olennainen, sillä se kannustaa tilitoimistoa siirtämään kirjanpidon vientien hoitamisen mahdollisimman automaattiseksi. Koska vienneistä asiakkaalta perittävä myyntihinta on sama vientityypistä riippumatta, on

Monipankin viennistä saatava kate selvästi suurempi kuin perinteisestä kirjanpidon viennistä saatava kate. Toinen mahdollisuus on muuttaa tuotteiden hinnoittelua siten, että jatkossa Monipankki-vientiä myydään tehokkuutensa ansiosta perinteistä kirjanpidon vientiä edullisempaan hintaan.

Konsultointitunnin hinta on tuotekannattavuuslaskelman perusteella melko sopiva kustannuksiinsa nähden. Toisaalta konsultointi vaatii laajaa ammattitaitoa, minkä vuoksi toiminnosta pitäisi myös saada peruspalveluita korkeampi kate. Konsultointi on Smart Office Oy:ssä ollut melko vähäistä, joten huomiota kaikkien siihen kuluneiden tuntien laskuttamiseen tai konsultointituntien hinnoitteluun ei aikaisemmin ole lainkaan kiinnitetty. Merkittävä tuotekannattavuuslaskennan mukanaan tuoma muutos onkin, että sen myötä konsultointiin kuluvaan aikaan on tilitoimistossa alettu kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota. Pyrkimyksenä on, että kaikista yrityksen konsultointiin kuluneista tunneista muistettaisiin jatkossa myös laskuttaa kyseistä palvelua kuluttavaa asiakasta.

Kannattamattomiksi osoittautuneille tuotteille on tehtävä jotain. Niiden tarjoamista ei voi lopettaa, sillä ne ovat tilitoimiston keskeisiä palveluita. Tuotteet on siis pyrittävä saamaan kannattaviksi joko myyntihintaa nostamalla, toiminnan tehokkuutta parantamalla tai kustannuksia alentamalla. Opinnäytetyössä on tilitoimiston nykyisellä toimintatehokkuudella laskettu tavoitemyyntihinnat tuotteiden kannattavien myyntihintojen määrittämisen tueksi. Laskettuja tavoitehintoja tarkastellaan lähemmin Johtopäätökset-luvun Tavoitehinnoittelu-alaluvussa. Toiminnan tehostamista tarkastellaan myös omana alalukunaan.

6.2 Asiakaskannattavuus

Toisena alatavoitteena opinnäytetyössä oli selvittää, mitkä Smart Office Oy:n asiakkaista ovat kannattavia ja mitkä kannattamattomia sekä mitä yhteisiä piirteitä kannattavilla ja toisaalta kannattamattomilla asiakkuuksilla on. Kannattamattomia asiakasyrityksiä Smart Office Oy:ssä havaittiin olevan 14 ja kannattavia 36.

Yhteistä monille kannattamattomista asiakasyrityksistä on, että niille tilikauden aikana laskettavien palkkapussien lukumäärä on suuri. Koska jo tuotekannattavuuslaskennan yhteydessä palkanlaskenta osoittautui kannattamattomaksi, on selvää, että se vaikuttaa negatiivisesti myös paljon kyseistä toimintoa kuluttavien asiakkaiden kannattavuuteen. Havainnon myötä palkkapussi on tilitoimistossa päätetty hinnoitella uudelleen, mikä parantanee jatkossa myös kannattamattomien asiakkaiden asiakastulosta.

Lisäksi lähes kaikki kannattamattomiksi osoittautuneet asiakkaat ovat niitä, jotka toimittavat kirjanpitomateriaalinsa myöhässä tai puutteellisina. Materiaalin järjestely ja puuttuvien tositteiden kysyminen lisää turhaan asiakkaaseen kuluvaan aikaan, mutta laskutukseen sillä ei aikaisemmin ole ollut korottavaa vaikutusta. Jatkossa Smart Office Oy:ssä tulisi kiinnittää enemmän huomiota näihin materiaalinsa puutteellisina tai epäjärjestyksessä toimittaviin asiakkaisiin, sillä toiminnallaan he vaikuttavat korottavasti tuotteiden kustannuksiin ja heikentävät siten aiheutta myös hyvien asiakkaiden kannattavuutta.

Yhteistä monilla erittäin kannattavilla asiakkailla on, että Monipankin automaattivientien osuus kaikista kirjanpitolivienneistä on suuri. Koska Monipankin automaattivienti havaittiin tuotekannattavuuslaskelmissa erittäin kannattavaksi, on luonnollista, että se heijastuu paljon sitä kuluttavien asiakasyritysten kannattavuuteen. Havainto tukee ehdotusta siirtää mahdollisimman monen Smart Office Oy:n asiakkaan kirjanpitoliviennit perinteisistä manuaalisesti tiliöitävistä vienneistä automaattisesti suoritettaviksi.

Toinen yhteinen tekijä kannattavilla asiakkailla oli asiakasyrityksen vähäinen kuormittavuus tilitoimiston näkökulmasta. Erittäin kannattavista asiakkaista kokonaiskustannuksen määrä oli monilla pieni, alle 1 200 euroa vuodessa, eli palveluita kulutetaan vain vähän. Vähän palveluita kuluttavien asiakkaiden materiaalin määrä on tavallisesti myös vähäinen, jolloin tilitoimiston aikaa ei kulu materiaalin ylimääräiseen järjestelyyn ja selvityspyyntöjen lähettämiseen.

6.3 Tavoitehinnoittelu

Kolmantena alatavoitteena oli selvittää, minkä hintaisiksi Smart Office Oy:n tuotteet tulisi yrityksen kannattavuustavoitteiden perusteella hinnoitella ja paljonko nykyisiltä asiakkailta tulisi siten veloittaa. Alatavoitteen saavuttamiseksi tilitoimiston tuotteille laskettiin ensin hinnat, jotka kattavat sekä tuotteesta aiheutuvat kustannukset että osuuden yritystoiminnalle asetetusta voittotavoitteesta. Sen jälkeen selvitettiin, paljonko tilitoimiston kultakin nykyiseltä asiakkaalta tulisi näiden tavoitehintojen perusteella veloittaa.

Kaikkein pienin voittotavoite näyttäisi olevan tilitoimiston perustuotteilla, joita ovat molemmat kirjanpidon viennit ja maksuliikenteen lasku. Suurin voittotavoite puolestaan on konsultoinnilla, mikä on loogista, koska kaikista tilitoimiston myymistä tuotteista juuri se vaatii kaikkein eniten osaamista. Tilinpäätöksen ja veroilmoituksen voittolisät ovat lähes samansuuruiset, mikä lienee realistista, koska työn vaativuustaso on niissä samaa luokkaa.

Jotta voitaisiin saavuttaa tilitoimiston vuotuinen voittotavoite sen nykyisellä toimintatehokkuudella, tulisi Smart Office Oy:n kahdeksasta tuotteesta neljän tuotteen, tilinpäätöstunnin, palkkapussin, maksuliikenteen laskun ja konsultointitunnin, hintaa korottaa nykyisestään. Muiden neljän tuotteen hintaa voitaisiin esimerkiksi kilpailukyvyn parantamiseksi tarvittaessa laskea.

Palkkapussin hinta näyttäisi olevan 3,23 euroa liian matala. Havainnon myötä Smart Office Oy:ssä nostettiin välittömästi palkkapussista veloittettava hinta aikaisemmasta kymmenestä eurosta kolmeentoista euroon. Palkkapussi ei siten vieläkään ole tilitoimiston näkökulmasta täysin kannattava, mutta se kattaa jo siitä aiheutuvat kustannukset ja tuottaa lisäksi jonkin verran katetta.

Maksuliikenteen laskun hintaan tulisi tehdä noin 0,30 euron korotus, jotta se olisi tilitoimistolle täysin kannattava. Harkittaessa hinnankorotusta tälle tuotteelle on syytä ottaa huomioon, kuinka paljon enemmän etenkin nykyiset asiakkaat ovat tästä peruspalvelusta valmiita maksamaan. Noin 0,20 euron hinnankorotuksella tuote kattaisi jo omat kustannuksensa, mutta tavoiteltua katetta sillä ei vielä saataisi.

Konsultointitunti vaikutti kannattavalta vielä ennen tuotteiden tavoitehintojen laskemista. Kun konsultointitunnista tilitoimistolle aiheutuviin kustannuksiin lisättiin tavoiteltu voittolisä, ilmeni kuitenkin, että hintaan tulisi tehdä yli viiden euron korotus, jotta kustannusten lisäksi myös voittoa saataisiin tavoiteltu määrä.

Smart Office Oy:n nykyisistä asiakkaista kaikkiaan 18 eli 36 prosenttia osoittautui alihinnoitelluiksi. Niistä 14 on asiakkaita, jotka jo asiakaskannattavuutta laskettaessa havaittiin kannattamattomiksi. Näiden täysin kannattamattomien asiakkaiden laskutuksia tulisi korottaa noin 270–6 800 euroa vuodessa, jotta kustannusten lisäksi myös tavoiteltu kate saataisiin täysimääräisesti veloittettua. Selvää on, ettei näin suurien hintojen korotuksia voida suorittaa yhdellä kertaa eikä läheskään täysimääräisinä. Laskelmien avulla tilitoimistossa kuitenkin tiedetään, minkä asiakkaiden osalta hintaa tulisi pyrkiä välittömästi edes jonkin verran korottamaan.

Tilitoimistolla havaittiin olevan myös neljä sellaista asiakasta, jotka kattavat aiheuttamansa kustannukset mutta joista ei saada tavoiteltua määrää katetta. Näistä asiakkaista kolmen hinnankorotustarve on pieni, noin 100 euroa vuodessa. Yhden asiakkaan vuotuista laskutusta pitäisi korottaa yli 700 euroa. Näiden neljän asiakkaan hintoja tulisi pyrkiä vähitellen nostamaan,

koska hinnankorotus lieenee kyseisten asiakkaiden näkökulmasta melko pieni. Smart Office Oy:n kannattavuudelle sillä kuitenkin on suuri merkitys.

Smart Office Oy:n 50 asiakkaasta 32 maksaa enemmän kuin heiltä tavoitehintojen perusteella tulisi veloittaa. Heistä kahdeksan asiakkaan laskutus on alle 200 euroa liian korkea. Nämä ”ylimääräistä” maksavat asiakkaat kompensoivat kannattamattomien asiakkaiden liian alaiset laskutukset. Mikäli oletetaan, ettei tilitoimisto missään tapauksessa halua asettamaansa tavoitetta suurempaa voittoa, voitaisiin näille asiakkaille myöntää erilaisia hinnanalennuksia tai veloituksettomia lisäpalveluita. Smart Office Oy:n kannattaa vähintään tarjota erityisen hyvää palvelua tähän ryhmään kuuluville asiakkailleen.

6.4 Toimintaprosessien tehostaminen

Opinnäytetyön neljäntenä alatavoitteena oli selvittää, kuinka Smart Office Oy:n toimintaprosesseja voitaisiin tehostaa. Keskeisiksi tehostamiskeinoiksi havaittiin asiakkaasta johtuvan ylimääräisen selvittelytyön minimointi ja päällekkäisen työn karsiminen. Selvittelytyön vähentämiseksi asiakkailta päätettiin jatkossa alkaa periä maksua peruspalveluihin kuulumattomista selvittelyistä. Se nostaa ”hankalien” asiakasyritysten asiakaslaskutusta ja siten niiden asiakastulosta. Kaikkia asiakkaita aletaan myös entistä enemmän neuvoa kirjanpitolähtöisten laatu- ja muotovaatimuksiin liittyvissä seikoissa.

Jotta tilitoimistossa tehtävä päällekkäinen työ saataisiin mahdollisimman vähäiseksi, tulisi yrityksessä jatkossa tarkentaa kunkin työntekijän asiakasvastuu ja tehtävänjako. Lisäksi Smart Office Oy:ssä päätettiin kehittää ja ottaa käyttöön Excel-pohjainen raportointijärjestelmä, jonka tarkoituksena on sekä minimoida päällekkäisen työn määrä että osoittaa mahdolliset puutteet asiakkaiden kuukausittaisissa materiaaleissa mahdollisimman pian niiden havaitsemisen jälkeen. Raportointijärjestelmän kautta työntekijä voi raportoida päävastuulliselle kirjanpitäjälle esimerkiksi asiakkaan materiaaliin liittyvissä erityistilanteissa. Päävastuullinen kirjanpitäjä puolestaan voi ilmoittaa työntekijälle esimerkiksi asiakkuutta koskevista muutoksista tai muista huomionarvoisista seikoista. Järjestelmästä on hyötyä Smart Office Oy:lle myös tilanteissa, joissa asiakkaan materiaalin hoitaa poikkeuksellisesti joku muu kuin työntekijä, joka tavallisesti on vastuussa kyseisestä asiakkaasta. Tämä on melko tavallinen tilanne tilitoimistossa, jossa neljästä työntekijästä kolme tekee osa-aikaista työtä.

6.5 Pohdintaa ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyössä kehitetyn kannattavuuslaskentamallin ja tavoitehinnoittelulaskelmien ansiosta työlle asetetut tavoitteet saavutettiin, ja saadut tulokset palvelevat hyvin opinnäytetyön tarkoitusta. Toimeksiantajayritykselle opinnäytetyöstä on paljon hyötyä yrityksen toiminnan kehittämistä ajatellen. Tilitoimistossa ollaan opinnäytetyön ansiosta paitsi tietoisia siitä, että kehittämiskohteita löytyy, myös siitä, kuinka niihin voitaisiin saada parannusta. Yrityksessä onkin ryhdytty konkreettisiin toimenpiteisiin, jotta sekä tuote- että asiakaskannattavuuden osalta päästäisiin tavoitetasolle.

Yrityksessä saatiin myös apua kasvupyrkimyksiä koskeviin päätöksentekotilanteisiin. Nyt Smart Office Oy:ssä tiedetään, kuinka toimintaa voitaisiin kasvattaa kannattavasti ja kuinka toiminnan tehokkuutta voitaisiin jatkossa parantaa. Vaikka opinnäytetyön tuloksia ei suoraan voida hyödyntää muussa kuin toimeksiantajayrityksessä, on opinnäytetyössä rakennettua laskentamallia mahdollista soveltaen käyttää myös muiden saman alan yritysten kannattavuuksien laskennassa ja kehittämisessä.

Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät soveltuivat hyvin työn tekemiseen. Havainnoinnilla oli suuri merkitys tutkimusmenetelmänä, koska työn onnistuminen vaati opinnäytetyön tekijän perehtyneisyyttä yrityksen toimintaan ja yrityksen sisäisten asioiden ymmärrystä. Toisaalta muun henkilökunnan osallistuttaminen oli tärkeää, jotta työstä olisi hyötyä myös jatkossa. Suoritettu teemahaastattelu oli sopiva menetelmä saada henkilökunta ymmärtämään toimintolaskentamallin olennaiset piirteet ja sen käytön merkitys yrityksen tulevaisuutta ajatellen.

Opinnäytetyössä saatujen tulosten paikkansa pitävyyttä ja luotettavuutta arvioidaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Tässä opinnäytetyössä saatuja tuloksia voidaan pitää valideina, koska opinnäytetyön projektiosuus toteutettiin työn teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn teorian mukaisesti. Lisäksi saadut tulokset voidaan todeta oikeiksi opinnäytetyön liitteinä olevista laskelmista. Teoreettisessa viitekehyksessä on myös pyritty objektiivisesti vertailemaan eri kustannuslaskenta- ja hinnoittelumenetelmiä kohdeyrityksessä parhaiten sovellettavissa olevien menetelmien löytämiseksi. Tuote- ja asiakaskannattavuutta ei toimeksiantajayrityksessä ole aikaisemmin laskettu, minkä vuoksi tässä työssä suoritetuille laskelmille ja saaduille tuloksille ei ole olemassa vertailukohtaa. Koska työn tulokset kuitenkin tukevat opinnäytetyön ennako-odotusta, voidaan tuloksia pitää todellisina ympäristössään. Opinnäytetyössä on lähdeluettelo, josta on mahdollista tarkistaa työssä käytettyjen lähdeviittausten alkuperä. Työssä saatujen tulosten

arviointi on myös pyritty suorittamaan mahdollisimman objektiivisesti. Opinnäytetyötä voidaan näin ollen pitää reliabelina.

Tekijälleen opinnäytetyön aihe oli alusta lähtien mielenkiintoinen, ja kiinnostusta lisäsi erityisesti tieto siitä, että työstä on hyötyä myös toimeksiantajalle. Opinnäytetyön tekijän ammatillisen kehittymisen kannalta työ oli erittäin opettavainen, koska aikaisempaa kokemusta sisäisen laskennan tehtävistä ei juuri ollut. Työn ansiosta opinnäytetyön tekijä ymmärtää nyt myös sisäisen laskennan merkityksen ja toiminnan. Tätä osaamista on mahdollista hyödyntää jatkossa esimerkiksi tuote- ja kannattavuuslaskelmien sekä -analyysien laatimiseen pienille yrityksille.

Haasteeksi opinnäytetyössä muodostui tuote- ja asiakaskannattavuusprojektin suorittaminen useassa osassa. Jotta asetetussa aikataulussa pysyttiin, oli opinnäytetyötä tehtävä aina, kun sen eteenpäin viemiseksi tarvittava tieto saatiin. Esimerkiksi toimintolaskentamallin valmistuttua jouduttiin kustannustietoja odottamaan useamman viikon ajan. Kun kustannukset oli saatu kohdistettua, jäätin puolestaan odottamaan yrittäjän ilmoitusta tilitoimiston vuotuisesta voittotavoitteesta ja hyväksyntää tuotteille määritetyille voittolisätavoitteille. Palattaessa työhön uudestaan pitkän tauon jälkeen oli ensin aina muisteltava, mihin edellisellä kerralla oli jääty. Tiedon keräämiseen tulisi siis varata enemmän aikaa, minkä jälkeen projekti kannattaisi toteuttaa mahdollisimman yhtäjaksoisesti. Näin voitaisiin välttää työn tekemisen pätkittäisyydestä aiheutuvat haitat.

Jotta opinnäytetyön tuloksia voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti, kannattaisi työssä kehitetyn laskentamallin avulla laskea Smart Office Oy:n tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuus uudelleen esimerkiksi vuoden kuluttua. Näin voitaisiin nähdä, kuinka työssä esitettyjen kehitysehdotusten toteuttaminen on vaikuttanut yrityksen kannattavuuteen. Samalla laskelmat myös tarkentuisivat yrityksessä tämän opinnäytetyöprojektin jälkeen käyttöönotetun ajankäytön seurannan ansiosta. Tästä voisi saada hyvän jatkotutkimusaiheen.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkia, kuinka tilitoimiston kustannuksia voitaisiin alentaa muutoinkin kuin toimintaa tehostamalla. Tässä opinnäytetyössä ei sen laajuuden vuoksi voitu huomioida kustannusten karsimisen vaikutusta yrityksen tuote- ja asiakaskannattavuuteen. Koska kannattavuus kuitenkin muodostuu myyntihintojen ja -määrien lisäksi myös yritystoiminnasta aiheutuvista kustannuksista, olisi aiheen tutkiminen tärkeää tilitoimiston kokonaisvaltaisen tuote- ja asiakaskannattavuuden kehittämisen näkökulmasta.

Kolmas jatkotutkimusidea nousi jo tämän opinnäytetyön tarkoitusta määritettäessä. Smart Office Oy:n pyrkimyksenä on tulevaisuudessa sekä hankkia uusia asiakkaita ostamaan tilitoimiston nykyisiä tuotteita että kehittää uudenlaisia tuotteita vastaamaan entistä paremmin nykyisten asiakkaiden tarpeita. Erittäin hyvä jatkotutkimusaihe voisikin olla tutkia, millaisia palveluita tilitoimisto Smart Office Oy:n nykyiset asiakkaat kaipaavat, ja tuotteistaa ne sitten tilitoimiston käyttöön.

Lähteet

- Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta. Perusteet ja käytäntö. 4. painos. WS Bookwell Oy. Juva.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Cokins, G. 2001. Activity-based cost management: an executive's guide. Wiley Cost Management -kirjasarja. Kanada.
- Datar, S., Foster, G., Horngren, C., Ittner, C., Rajan, M. 2009. Cost Accounting -A Managerial Emphasis. 13. painos. Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Drury, C. 2008. Management and cost accounting. 7. painos. Patrick Bond. Iso-Britannia.
- EK 2007. Elinkeinoelämän keskusliitto. Vuosilomien määrä Suomessa keskitasoa. Luettavissa: http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/tyomarkkinoiden_rakenteet/index.php?we_objectID=6204. Luettu: 2.6.2010.
- ERTO 2007. Erityisalojen toimihenkilöliitto. Tilitoimistoja koskeva työehtosopimus 2008–2011. Luettavissa: <http://www.erto.fi/erto/tiedostopankki?func=select&id=6>. Luettu: 26.4.2010.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys -Kannattavuuden hallinnan perusteet. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S., Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. 3. painos. WS Bookwell Oy. Juva.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18–20. painos. WSOY. Porvoo.
- Järvenpää, M., Partanen, V., Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto -Haasteet ja mahdollisuudet. Edita Oyj. Helsinki.
- Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

- Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Enterprise Adviser -kirjasarjan nro 6. 3. painos. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Economica-kirjasarjan nro 42. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Lauslahti, S. 2009. Tilitoimiston oma talous -tilitoimistopalvelujen hinnoittelu. Koulutusmateriaali 11.5.2009. Taloushallintoliitto.
- Lehtonen, R. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonlisää. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-kirjasarjan nro 4. 3. painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Dark Oy. Vantaa.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Pyörälä, E. 2002. Johdatus laadullisen tutkimuksen metodologiaan. Luettavissa: <http://www.valt.helsinki.fi/yleope/kvali/kvali1.pdf>. Luettu: 5.5.2010.
- Riistama, V. & Jyrkkiö, E. 1999. Operatiivinen laskentatoimi -Perusteet ja hyväksikäyttö. 16. painos. WSOY. Porvoo.
- Salo, M. 16.8.2010. Toimitusjohtaja. Smart Office Oy. Keskustelu. Helsinki.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Ekonomia-sarja. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Taloushallintoliitto. 2009. Tilitoimistojen hinnoittelu. Jäsentutkimus 10.11.2009.
- Turney, P. 2002. Toimintolaskenta. Avain tuottavampaan toimintaan. 2. painos. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Vehmanen, P. & Koskinen, K. 1998. Tehokas kustannushallinta. Ekonomia-sarja. 2.painos. WSOY. Porvoo.

Vuosilomalaki 18.3.2005/162.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastatteluaiheet

Aiheet tilitoimisto Smart Office Oy:n työntekijöiden teemahaastatteluun, joka suoritettiin kesäkuussa 2010.

- Mitä yksittäisiä työtehtäviä Smart Office Oy:n toimintaprosesseihin sisältyy?
- Ovatko kaikki toimintaprosessit ja niihin sisältyvät työtehtävät tarpeellisia?
- Ovatko Smart Office Oy:n toimintaprosessit riittävän selkeitä ja johdonmukaisia?
- Voisiko toimintaprosesseja tehostaa jotenkin? Miten?

Kirjanpito

- materiaalin vastaanottaminen
 - asiakas tuo toimistoon tai lähettää sähköpostitse tai kirjeenä
 - puuttuvien tositteiden pyytäminen ja vastaanotto
- materiaalin järjesteleminen
 - tositelajeittain sekä päivämäärän mukaan
 - tositteiden mapitus
- vientien tallentaminen kirjanpito-ohjelmaan
 - pankkitilin tapahtumien tiliöinti manuaalisesti kirjanpito-ohjelmaan tai Monipankki-ohjelman avulla automaattisesti
 - tositteiden numerointi
 - ostolaskujen tallentaminen reskontraan
 - ostolaskujen maksatus reskontrasta ja tapahtumien siirto kirjanpitoon
 - käteistapahtumien tiliöinti
 - palkanlaskennan kirjanpitolientien tallentaminen
- täsmäytys
 - pankkitilin ja reskontran saldojen täsmäytys
 - pankkitilin pääkirjasaldon vertaaminen tiliotteen loppusaldoon
- raportointi asiakkaalle
 - palaveri asiakkaan kanssa kuukauden tapahtumista ja yrityksen taloudellisesta tilanteesta

Arvonlisäveron valvontailmoitus

- valvontailmoituksen täyttäminen
- maksutietojen lähettäminen asiakkaalle tekstiviestinä tai sähköpostitse
- valvontailmoituslomakkeen lähettäminen verottajalle sähköisesti
- arvonlisäverotilin tapahtumien seuranta

Palkanlaskenta

- materiaalin vastaanottaminen
 - asiakas lähettää sähköpostitse tai sopimuksen mukaan
 - puuttuvien tositteiden pyytäminen ja vastaanotto
- palkanlaskentatietojen tallentaminen palkanlaskentaohjelmaan
 - palkkojen lähetys pankkiin maksettaviksi
- palkkalaskelmien tulostaminen ja lähetys asiakkaalle
- raporttien lähettäminen asiakkaan työntekijöille postitse tai sähköpostilla
 - palkkaerittelyt ja palkkatodistukset
- palkanlaskennan valvontailmoituksen täyttäminen ja lähetys
- palkanlaskennan vuosi-ilmoituksen laatiminen, lähetys ja täsmäytys
 - verottajalle
 - eläkevakuutusyhtiölle
 - muiden lakisääteisten vakuutusten vakuutusyhtiölle

Tilinpäätös

- taseen tilien sisällön tarkistaminen
 - tilikauden aikana toimittamattomien tositteiden kyseleminen ja vastaanotto
 - taseeseen kuulumattomien kirjausten purkaminen tilikauden tuotoksi tai kuluksi
 - aikaisempien vuosien jaksotusten purkaminen saamis- ja velkatileiltä

- tilinpäätöskirjausten tekeminen
 - tilikauden poistokirjaukset
 - kulujen ja tuottojen jaksotukset
 - verojen laskeminen ja jaksotus
- tilikauden raporttien tulostaminen
 - päiväkirja, pääkirja, tuloslaskelma ja tase
- tase-erittelyiden laatiminen
- tasekirjan laatiminen
- kokouspöytäkirjojen laatiminen tai tarkistus
- tapaaminen asiakkaan kanssa

Veroilmoitus

- puuttuvan veroilmoituslomakkeen pyytäminen asiakkaalta
- veroilmoituksen ja liitelomakkeiden täyttäminen
- verotettavan tulon täsmäyttämisen laadittuun verolaskelmaan
- veroilmoituksen toimittaminen asiakkaalle

Maksuliikenne

- Ulkomaan ja kotimaan ostolaskut
- materiaalin vastaanottaminen
 - asiakas tuo hyväksymänsä ostolaskut toimistoon tai lähettää postitse
- laskujen tallentaminen ostoreskontraan
- erääntyvien laskujen seuraaminen
- erääntyvien laskujen maksatusehdotuksen hyväksyttäminen asiakkaalla
- pankkitilin katteen tarkistaminen
- ostolaskujen siirtäminen maksatukseen
 - Verot
- verojen maksutietojen etsiminen asiakasyrityksen kirjanpito- ja palkanlaskentamateriaalista
- maksettavien verojen siirtäminen maksatukseen laskennan valmistuttua

Hallinto

- laskun kirjoittaminen ja lähetys asiakkaalle
- asiakasreklamaatioiden vastaanotto ja selvittäminen
- toimeksiantosopimusten ja hinnoittelun hallitseminen
- atk-järjestelmän ja muiden työvälineiden ylläpitäminen
- tuotekehittely
- asiakkaiden verotilien hallinta

Kustannusajuri: Työntekijän toiminnon suorittamiseen käyttämä aika

	Hlö 1		Hlö 2		Hlö 3		Hlö 4		Yhteensä €
	%	€	%	€	%	€	%	€	
Yhteensä	100,00	15 662,82	100,00	28 034,78	100,00	60 053,28	100,00	1 211,55	104 962,42
Toiminto:									
Kirjanpito yhteensä	78,30	12 263,30	90,70	25 426,89	29,98	18 004,73	96,00	1 163,09	56 858,01
Kirjanpidon vientien tallennus (perinteinen)	38,99	6 106,62	34,53	9 681,78	13,93	8 367,20	76,80	930,47	25 086,07
Kirjanpidon vientien tallennus (Monipankki)	33,08	5 180,62	34,07	9 551,38	9,28	5 571,46	0,00	0,00	20 303,46
Muu kirjanpito	6,23	976,06	22,09	6 193,73	6,77	4 066,07	19,20	232,62	11 468,47
Valvontailmoitus	5,99	938,52	9,30	2 607,89	2,75	1 650,43	4,00	48,46	5 245,30
Palkanlaskenta	2,40	375,41	0,00	0,00	24,40	14 653,85	0,00	0,00	15 029,26
Tilinpäätös	11,32	1 772,76	0,00	0,00	16,32	9 802,57	0,00	0,00	11 575,33
Veroilmoitus	2,00	312,84	0,00	0,00	2,58	1 550,41	0,00	0,00	1 863,25
Maksuliikenne	0,00	0,00	0,00	0,00	2,08	1 250,33	0,00	0,00	1 250,33
Konsultointi	0,00	0,00	0,00	0,00	8,99	5 401,42	0,00	0,00	5 401,42
Hallinto	0,00	0,00	0,00	0,00	12,89	7 739,53	0,00	0,00	7 739,53

Muu kirjanpito -alitoiminnon kustannukset jaetaan vientien määrän perusteella:

	kpl	%	€
Kirjanpidon perinteiset viennit/v.	61 258	52,95	6 072,68
Monipankin viennit/v.	54 430	47,05	5 395,80
Yhteensä	115 688	100,00	11 468,47

Liite 4. Toimitilakustannusten jakautuminen toiminnoille

Vajaakapasiteetin osuus toimitilakustannuksista

Tilitoimistotyöntekijän	Tuntia/v.
normaali työaika/hlö	1 702,50
normaali työaika/3 hlöä:	5 107,50
Tilitoimisto Smart Office Oy:n keskimääräinen työaika yhteensä	3 321,00
Vajaakapasiteetti tunteina	1 786,50
Vajaakapasiteetin osuus toimitilakustannuksista	% €
	34,98 4 508,66

Kustannusajuri: Ajankäytön mukainen prosenttiosuus vajaakapasiteetilla vähennetyistä toimitilakustannuksista

	Hlö 1		Hlö 2		Hlö 3		Hlö 4		Yhteensä €
Painoarvo	23,3 %		24,1 %		50,6 %		2,0 %		
Toiminto:	%	€	%	€	%	€	%	€	
Kirjanpito yhteensä	78,30	1 529,00	90,70	1 832,00	29,98	1 271,49	96,00	160,92	4 793,42
Kirjanpidon vientien tallennus (perinteinen)	38,99	761,38	34,53	697,57	13,93	590,89	76,80	128,74	2 178,58
Kirjanpidon vientien tallennus (Monipankki)	33,08	645,92	34,07	688,18	9,28	393,46	0,00	0,00	1 727,56
Muu kirjanpito	6,23	121,70	22,09	446,26	6,77	287,15	19,20	32,18	887,28
Valvontailmoitus	5,99	117,02	9,30	187,90	2,75	116,55	4,00	6,71	428,17
Palkanlaskenta	2,40	46,81	0,00	0,00	24,40	1 034,85	0,00	0,00	1 081,66
Tilinpäätös	11,32	221,03	0,00	0,00	16,32	692,26	0,00	0,00	913,29
Veroilmoitus	2,00	39,01	0,00	0,00	2,58	109,49	0,00	0,00	148,49
Maksuliikenne	0,00	0,00	0,00	0,00	2,08	88,30	0,00	0,00	88,30
Konsultointi	0,00	0,00	0,00	0,00	8,99	381,45	0,00	0,00	381,45
Hallinto	0,00	0,00	0,00	0,00	12,89	546,57	0,00	0,00	546,57
Yhteensä	100,00	1 952,85	100,00	2 019,90	100,00	4 240,96	100,00	167,63	8 381,34

Toimitilakustannukset kaikkiaan 12 890,00 €

Muu kirjanpito -alitoiminnon kustannukset jaetaan vientien määrän perusteella:

	kpl	%	€
Kirjanpidon perinteiset viennit/v.	61 258	52,95	469,83
Monipankin viennit/v.	54 430	47,05	417,46
Yhteensä	115 688	100,00	887,28

Liite 5. Atk-kustannusten jakautuminen toiminnoille

Vajaakapasiteetin osuus atk-kustannuksista

Tiltoimistotyöntekijän	Tuntia/v.
normaali työaika/hlö	1 702,50
normaali työaika/3 hlöä:	5 107,50
Tiltoimisto Smart Office Oy:n keskimääräinen	
työaika yhteensä	3 321,00
Vajaakapasiteetti tunteina	1 786,50
Vajaakapasiteetin osuus	%
atk-kustannuksista	34,98
	€
	2 902,12

Kustannusajuri: Ajankäytön mukainen prosenttiosuus vajaakapasiteetilla vähennetyistä atk-kustannuksista

	Hlö 1		Hlö 2		Hlö 3		Hlö 4		Yhteensä €
Painoarvo	23,3 %		24,1 %		50,6 %		2,0 %		
Toiminto:	%	€	%	€	%	€	%	€	
Kirjanpito yhteensä	78,30	984,18	90,70	1 179,22	29,98	818,43	96,00	103,58	3 085,41
Kirjanpidon vientien									
tallennus (perinteinen)	38,99	490,08	34,53	449,01	13,93	380,34	76,80	82,87	1 402,30
Kirjanpidon vientien									
tallennus (Monipankki)	33,08	415,77	34,07	442,96	9,28	253,26	0,00	0,00	1 111,99
Muu kirjanpito	6,23	78,33	22,09	287,25	6,77	184,83	19,20	20,72	571,12
Valvontailmoitus	5,99	75,32	9,30	120,95	2,75	75,02	4,00	4,32	275,60
Palkanlaskenta	2,40	30,13	0,00	0,00	24,40	666,11	0,00	0,00	696,24
Tilinpäätös	11,32	142,27	0,00	0,00	16,32	445,59	0,00	0,00	587,86
Veroilmoitus	2,00	25,11	0,00	0,00	2,58	70,48	0,00	0,00	95,58
Maksuliikenne	0,00	0,00	0,00	0,00	2,08	56,84	0,00	0,00	56,84
Konsultointi	0,00	0,00	0,00	0,00	8,99	245,53	0,00	0,00	245,53
Hallinto	0,00	0,00	0,00	0,00	12,89	351,81	0,00	0,00	351,81
Yhteensä	100,00	1 257,01	100,00	1 300,17	100,00	2 729,81	100,00	107,90	5 394,88

Atk-kustannukset kaikkiaan 8 297,00 €

Muu kirjanpito -alitoiminnon kustannukset jaetaan vientien määrän perusteella:

	kpl	%	€
Kirjanpidon perinteiset viennit/v.	61 258	52,95	302,42
Monipankin viennit/v.	54 430	47,05	268,71
Yhteensä	115 688	100,00	571,12

Liite 6. Työvälinekustannusten jakautuminen toiminnoille

Kustannusajuri: Ajankäytön mukainen prosenttiosuus kaikista työvälinekustannuksista

	Hlö 1		Hlö 2		Hlö 3		Hlö 4		Yhteensä €
Painoarvo	23,3 %		24,1 %		50,6 %		2,0 %		
Toiminto:	%	€	%	€	%	€	%	€	
Kirjanpito yhteensä	78,30	3 029,59	90,70	3 629,98	29,98	2 519,37	96,00	318,85	9 497,80
Kirjanpidon vientien tallennus (perinteinen)	38,99	1 508,61	34,53	1 382,19	13,93	1 170,81	76,80	255,08	4 316,69
Kirjanpidon vientien tallennus (Monipankki)	33,08	1 279,85	34,07	1 363,57	9,28	779,60	0,00	0,00	3 423,02
Muu kirjanpito	6,23	241,13	22,09	884,23	6,77	568,96	19,20	63,77	1 758,09
Valvontailmoitus	5,99	231,86	9,30	372,31	2,75	230,94	4,00	13,29	848,39
Palkanlaskenta	2,40	92,74	0,00	0,00	24,40	2 050,49	0,00	0,00	2 143,23
Tilinpäätös	11,32	437,95	0,00	0,00	16,32	1 371,66	0,00	0,00	1 809,61
Veroilmoitus	2,00	77,29	0,00	0,00	2,58	216,95	0,00	0,00	294,23
Maksuliikenne	0,00	0,00	0,00	0,00	2,08	174,96	0,00	0,00	174,96
Konsultointi	0,00	0,00	0,00	0,00	8,99	755,81	0,00	0,00	755,81
Hallinto	0,00	0,00	0,00	0,00	12,89	1 082,98	0,00	0,00	1 082,98
Yhteensä	100,00	3 869,43	100,00	4 002,29	100,00	8 403,14	100,00	332,14	16 607,00

Muu kirjanpito -alitoiminnon kustannukset jaetaan vientien määrän perusteella:

	kpl	%	€
Kirjanpidon perinteiset viennit/v.	61 258	52,95	930,92
Monipankin viennit/v.	54 430	47,05	827,16
Yhteensä	115 688	100,00	1 758,09

Liite 7. Laskelma tuotekustannuksista

Kustannus	Toiminnon kokonaiskustannus						€ /tuote
	Palkat	Toimitila-kustannukset	Atk-kustannukset	Työväline-kustannukset	yhhteensä/v.	Tuotteita/v.	
Toiminto							
Kirjanpito:							
perinteinen	31 158,74	2 648,40	1 704,72	5 247,61	40 759,48	61 258	0,67
Kirjanpito:							
Monipankki	25 699,26	2 145,01	1 380,70	4 250,18	33 475,16	54 430	0,62
Valvontailmoitus	5 245,30	428,17	275,60	848,39	6 797,47	516	13,17
Palkanlaskenta	15 029,26	1 081,66	696,24	2 143,23	18 950,38	1 604	11,81
Tilinpäätös	11 575,33	913,29	587,86	1 809,61	14 886,09	281	52,98
Veroilmoitus	1 863,25	148,49	95,58	294,23	2 401,56	46	52,21
Maksuliikenne	1 250,33	88,30	56,84	174,96	1 570,42	1 445	1,09
Konsultointi	5 401,42	381,45	245,53	755,81	6 784,21	108	62,82
Hallinto	7 739,53	546,57	351,81	1 082,98	9 720,89	-	-
Vajaakapasiteetti	0,00	4 508,66	2 902,12	0,00	7 410,78	-	-
Yhteensä	104 962,42	12 890,00	8 297,00	16 607,00	142 756,42	-	-

Liite 8. Tuotekannattavuus

Tuote	Arvonlisäveroton myyntihinta	Ostohinta	Kate/€	Kate-%
1. Kirjanpidon vienti	0,95	0,67	0,28	42,78
2. Monipankin vienti	0,95	0,62	0,33	54,47
3. Valvontailmoitus	45,00	13,17	31,83	241,60
4. Palkkapussi	10,00	11,81	-1,81	-15,36
5. Tilinpäätöstunti	50,00	52,98	-2,98	-5,62
6. Veroilmoitus	95,00	52,21	42,79	81,97
7. Maksuliikenteen lasku	0,90	1,09	-0,19	-17,19
8. Konsultointitunti	65,00	62,82	2,18	3,48

Liite 9. Asiakaskannattavuus

Asiakasnro	Kirjainpidon vientiä/kpl	Monipankin vientiä/kpl	Valvontailmoituksia/kpl	Palkkoja/kpl	Tilinpäätöstunteja	Veroilmoituksia/kpl	Maksuliikenteen laskujen maksutuksia/kpl	Konsultointitunteja	Kustannus ennen hallinto- ja vajaakapasiteettikustannuksia	Osuus hallintokustannuksista	Osuus vajaakapasiteetista	Kokonaiskustannus	Asiakaslaskutus	Asiakastulos/€	Asiakastulos/%
1	5232	0	12	36	10	1	36	0	4685,72	362,58	276,42	5324,72	5275,00	-49,72	-0,93
2	1468	0	12	12	4	1	0	0	1540,73	119,22	90,89	1750,84	2300,00	549,16	31,37
3	487	2784	24	0	7	1	0	0	2775,43	214,76	163,73	3153,92	3000,00	-153,92	-4,88
4	1116	8465	12	84	5	1	0	0	7416,22	573,87	437,49	8427,58	4075,00	-4352,58	-51,65
5	2619	0	12	36	5	1	0	0	2643,10	204,52	155,92	3003,54	3510,00	506,46	16,86
6	405	0	12	0	1	1	0	0	532,74	41,22	31,43	605,39	980,00	374,61	61,88
7	1163	4399	12	48	6	1	0	0	4574,51	353,98	269,86	5198,34	3700,00	-1498,34	-28,82
8	1163	3999	12	24	10	1	0	0	4256,86	329,40	251,12	4837,37	4675,00	-162,37	-3,36
9	1018	2469	12	72	10	1	0	6	4163,40	322,17	245,60	4731,17	6750,00	2018,83	42,67
10	1060	0	12	0	3	1	0	0	1074,51	83,15	63,39	1221,04	2360,00	1138,96	93,28
11	510	2094	12	0	5	1	0	0	2102,34	162,68	124,02	2389,04	2911,00	521,96	21,85
12	1285	0	0	0	6	1	0	0	1225,07	94,80	72,27	1392,13	2287,00	894,87	64,28
13	1529	5942	0	0	5	1	0	1	5051,67	390,90	298,00	5740,57	3170,00	-2570,57	-44,78
14	336	1080	12	0	6	1	0	0	1415,92	109,56	83,53	1609,01	2200,00	590,99	36,73
15	2562	0	0	0	12	1	0	0	2392,60	185,14	141,14	2718,88	4335,00	1616,12	59,44
16	651	0	12	0	3	1	0	0	802,37	62,09	47,33	911,79	740,00	-171,79	-18,84
17	1852	0	12	0	3	1	0	0	1601,49	123,92	94,47	1819,88	1850,00	30,12	1,65
18	88	0	0	0	1	1	0	0	163,74	12,67	9,66	186,06	400,00	213,94	114,98
19	75	0	0	0	1	0	0	0	102,88	7,96	6,07	116,91	250,00	133,09	113,84
20	219	0	0	0	1	0	0	0	198,69	15,37	11,72	225,79	330,00	104,21	46,15
21	797	0	12	12	4	1	0	0	1094,27	84,67	64,55	1243,49	4520,00	3276,51	263,49
22	684	0	12	0	3	1	0	0	824,33	63,79	48,63	936,75	1805,00	868,25	92,69
23	1317	0	12	0	4	1	0	0	1298,49	100,48	76,60	1475,56	2000,00	524,44	35,54
24	509	2582	12	0	4	1	0	1	2411,65	186,61	142,27	2740,53	2880,00	139,47	5,09
25	328	1163	12	24	3	1	0	0	1586,26	122,75	93,58	1802,59	3100,00	1297,41	71,98
26	967	0	12	36	3	1	0	12	2191,75	169,60	129,29	2490,65	2210,00	-280,65	-11,27
27	744	1860	12	0	4	1	0	6	2438,05	188,66	143,82	2770,53	2600,00	-170,53	-6,16
28	149	964	12	0	2	1	0	1	1071,07	82,88	63,18	1217,13	1930,00	712,87	58,57
29	1046	1102	12	300	8	1	0	3	5740,60	444,21	338,65	6523,46	5357,00	-1166,46	-17,88
30	506	1030	12	12	4	1	0	4	1785,37	138,15	105,32	2028,85	2440,00	411,15	20,27
31	906	2106	12	48	12	1	0	4	3562,40	275,66	210,15	4048,21	4950,00	901,79	22,28
32	1052	0	12	24	5	1	0	2	1584,32	122,60	93,46	1800,38	2000,00	199,62	11,09
33	738	0	12	0	3	1	0	3	1048,71	81,15	61,86	1191,73	1800,00	608,27	51,04
34	2965	3724	12	12	18	1	0	10	6196,93	479,52	365,57	7042,01	7045,00	2,99	0,04
35	897	0	12	0	3	1	0	0	966,05	74,75	56,99	1097,80	1800,00	702,20	63,96
36	308	0	12	0	2	1	0	0	521,17	40,33	30,74	592,25	1600,00	1007,75	170,16
37	196	984	12	60	5	1	60	0	1984,83	153,59	117,09	2255,50	2600,00	344,50	15,27
38	7411	5799	12	30	28	1	0	12	11299,38	874,35	666,57	12840,30	7350,00	-5490,30	-42,76
39	1859	0	12	48	4	1	48	12	3032,18	234,63	178,87	3445,68	6620,00	3174,32	92,12
40	252	483	12	24	8	1	36	12	2175,29	168,32	128,32	2471,94	3600,00	1128,06	45,63
41	274	485	12	12	3	1	0	0	991,58	76,73	58,49	1126,81	2360,00	1233,19	109,44
42	0	0	0	336	0	0	0	0	3969,66	307,17	234,18	4511,01	3360,00	-1151,01	-25,52
43	0	0	0	192	0	0	192	0	2477,04	191,67	146,12	2814,84	3200,00	385,16	13,68
44	148	635	12	24	5	1	36	6	1663,75	128,74	98,15	1890,63	2900,00	1009,37	53,39
45	3393	0	12	1	2	1	981	1	3714,63	287,44	219,13	4221,20	3700,00	-521,20	-12,35
46	242	281	12	1	12	1	56	0	1252,51	96,92	73,89	1423,31	3600,00	2176,69	152,93
47	278	0	12	0	4	1	0	6	984,06	76,15	58,05	1118,26	2500,00	1381,74	123,56
48	1970	0	12	0	8	1	0	6	2321,78	179,66	136,97	2638,40	2800,00	161,60	6,12
49	480	0	12	0	4	1	0	0	741,57	57,38	43,75	842,70	1500,00	657,30	78,00
50	6004	0	12	96	12	1	0	0	5975,09	462,35	352,48	6789,92	6705,00	-84,92	-1,25
Yht.	61258	54430	516	1604	281	46	1445	108	125624,75	9720,89	7410,78	142756,42	155930,00	13173,58	

Liite 10. Tavoitehinnat Smart Office Oy:n tuotteille

Tiltoimisto Smart Office Oy:n voittotavoite €/v.

15 000,00

Toiminto	Toiminnon kokonauskustannus (€/v.)	Toiminnon osuus voittotavoitteesta	Tuotteita (kpl/v.)	Laskennallinen voittolisä/tuote
Kirjanpito:				
perinteinen	40 759,48	4 866,81	61 258,00	0,08
Kirjanpito:				
Monipankki	33 475,16	3 997,04	54 430,00	0,07
Valvontailmoitus	6 797,47	811,64	516,00	1,57
Palkanlaskenta	18 950,38	2 262,74	1 604,00	1,41
Tilinpäätös	14 886,09	1 777,45	281,00	6,33
Veroilmoitus	2 401,56	286,75	46,00	6,23
Maksuliikenne	1 570,42	187,51	1 445,00	0,13
Konsultointi	6 784,21	810,06	108,00	7,50
Yhteensä	125 624,75	15 000,00		

Tuote	Ostohinta	Tavoiteltu voittolisä	Tavoite-myyntihinta	Nykyinen myyntihinta	Tavoitehintaa – nyk.myyntihinta
1. Kirjanpidon vienti	0,67	0,08	0,74	0,95	-0,21
2. Monipankin vienti	0,62	0,07	0,69	0,95	-0,26
3. Valvontailmoitus	13,17	1,57	14,75	45,00	-30,25
4. Palkkapussi	11,81	1,41	13,23	10,00	3,23
5. Tilinpäätöstunti	52,98	6,33	59,30	50,00	9,30
6. Veroilmoitus	52,21	6,23	58,44	95,00	-36,56
7. Maksuliikenteen lasku	1,09	0,13	1,22	0,90	0,32
8. Konsultointitunti	62,82	7,50	70,32	65,00	5,32

Asiakasnro	Asiakaskustannus	Nykyinen asiakaskustutus	Kannattavuustavoitteiden mukainen laskutus/€	Kannattavuustavoitteiden mukainen asiakastulos/€	Tavoitelaskutus - nykyinen laskutus /€
1	5 324,72	5 275,00	5 884,21	559,49	609,21
2	1 750,84	2 300,00	1 934,81	183,97	-365,19
3	3 153,92	3 000,00	3 485,32	331,40	485,32
4	8 427,58	4 075,00	9 313,11	885,52	5 238,11
5	3 003,54	3 510,00	3 319,14	315,59	-190,86
6	605,39	980,00	669,00	63,61	-311,00
7	5 198,34	3 700,00	5 744,55	546,21	2 044,55
8	4 837,37	4 675,00	5 345,65	508,28	670,65
9	4 731,17	6 750,00	5 228,29	497,12	-1 521,71
10	1 221,04	2 360,00	1 349,34	128,30	-1 010,66
11	2 389,04	2 911,00	2 640,07	251,03	-270,93
12	1 392,13	2 287,00	1 538,41	146,28	-748,59
13	5 740,57	3 170,00	6 343,75	603,19	3 173,75
14	1 609,01	2 200,00	1 778,08	169,07	-421,92
15	2 718,88	4 335,00	3 004,57	285,68	-1 330,43
16	911,79	740,00	1 007,60	95,81	267,60
17	1 819,88	1 850,00	2 011,11	191,22	161,11
18	186,06	400,00	205,62	19,55	-194,38
19	116,91	250,00	129,19	12,28	-120,81
20	225,79	330,00	249,51	23,72	-80,49
21	1 243,49	4 520,00	1 374,15	130,66	-3 145,85
22	936,75	1 805,00	1 035,17	98,43	-769,83
23	1 475,56	2 000,00	1 630,61	155,04	-369,39
24	2 740,53	2 880,00	3 028,48	287,96	148,48
25	1 802,59	3 100,00	1 991,99	189,41	-1 108,01
26	2 490,65	2 210,00	2 752,35	261,70	542,35
27	2 770,53	2 600,00	3 061,65	291,11	461,65
28	1 217,13	1 930,00	1 345,02	127,89	-584,98
29	6 523,46	5 357,00	7 208,91	685,45	1 851,91
30	2 028,85	2 440,00	2 242,03	213,18	-197,97
31	4 048,21	4 950,00	4 473,57	425,36	-476,43
32	1 800,38	2 000,00	1 989,55	189,17	-10,45
33	1 191,73	1 800,00	1 316,94	125,22	-483,06
34	7 042,01	7 045,00	7 781,93	739,93	736,95
35	1 097,80	1 800,00	1 213,15	115,35	-586,85
36	592,25	1 600,00	654,48	62,23	-945,52
37	2 255,50	2 600,00	2 492,50	236,99	-107,50
38	12 840,30	7 350,00	14 189,48	1 349,18	6 839,48
39	3 445,68	6 620,00	3 807,74	362,05	-2 812,26
40	2 471,94	3 600,00	2 731,67	259,74	-868,33
41	1 126,81	2 360,00	1 245,20	118,40	-1 114,80
42	4 511,01	3 360,00	4 985,00	473,99	1 625,00
43	2 814,84	3 200,00	3 110,60	295,77	-89,40
44	1 890,63	2 900,00	2 089,29	198,66	-810,71
45	4 221,20	3 700,00	4 664,74	443,54	964,74
46	1 423,31	3 600,00	1 572,87	149,55	-2 027,13
47	1 118,26	2 500,00	1 235,76	117,50	-1 264,24
48	2 638,40	2 800,00	2 915,63	277,23	115,63
49	842,70	1 500,00	931,24	88,55	-568,76
50	6 789,92	6 705,00	7 503,36	713,44	798,36
Yht.	142 756,42	155 930,00	157 756,42	15 000,00	1 826,42